

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA
EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.”**

JUAN PABLO VILLAVICENCIO MARTÍNEZ

DIRECTORA: MSC. MARIA DEL CARMEN CEVALLOS

QUITO, 2012

**Para Sophie,
mi angelito que me cuida desde el cielo.**

Agradecimiento:

**En primer lugar a Dios por la salud y la vida;
a mi padre Wilson, mi madre Norma y mi hermano Diego, por su constante apoyo;
a mi tío Hugo, por ayudarme a hacer realidad este sueño;
a mi novia Verito, por su cariño y esmero;
a mi profe Maricarmen, por su paciencia y ayuda incondicional;
una mención especial a ELEPCO S.A. en la persona del Dr. Edgar Jiménez por la
apertura en la realización del presente trabajo;
y todos quienes de una u otra forma colaboraron en la culminación de este sueño
que hoy se hace realidad.**

Juan Pablo Villavicencio Martínez

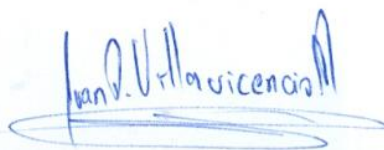
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, JUAN PABLO VILLAVICENCIO MARTÍNEZ, C.I. 0502426596, autor del trabajo de graduación intitulado: "PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A." previa a la obtención del grado académico de LICENCIADO EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, en la Facultada de Comunicación, Lingüística y Literatura:

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 4 de mayo del 2012



JUAN PABLO VILLAVICENCIO MARTÍNEZ

C.I. 0502426596

ÍNDICE GENERAL

<u>RESUMEN</u>	1
<u>INTRODUCCIÓN</u>	2
Justificación	2
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
<u>CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</u>	4
1.1 Conceptos de comunicación organizacional	6
1.2 Origen y evolución de la comunicación organizacional	7
1.3 Comunicación interna	15
1.3.1 Flujos de comunicación	18
1.3.2 Canales de comunicación	20
1.3.2.1 Canales internos de comunicación	20
1.4 Medios y formas de comunicación	22
1.4.1 Comunicación verbal	22
1.4.2 Comunicación no verbal	22
1.5 Marketing interno	23
1.5.1 Intranet	29
1.5.2 Realidad virtual	31
1.5.3 Videoconferencia	34
1.5.4 Otros instrumentos de comunicación interna	34
<u>CAPÍTULO 2: EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN</u>	
2.1 Introducción	35
2.2 Tipos de diagnóstico según el nivel de participación	36
2.3 Tipos de diagnóstico según el tipo de relaciones de comunicación	39
2.3.1 De comunicación interna	39
2.3.2 De comunicación externa	40
2.3.2.1 Diagnóstico de medios	40
2.3.2.2 Diagnóstico de interlocutores	41
2.3.3 El diagnóstico y el poder	42

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

3.1 Antecedentes	43
3.2 Resumen histórico	43
3.3 Capital accionario	45
3.4 Principales indicadores	46
3.5 Misión	46
3.6 Visión	46
3.7 Aspectos generales de ELEPCO S.A	46
3.8 Metodología del diagnóstico	50
3.9 Cálculo de la muestra a ser aplicada en la encuesta	52
3.10 Análisis de resultados	53
3.11 Conclusiones	70
3.12 Recomendaciones	70

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

4.1 Introducción	71
4.2 Objetivos	72
4.2.1 Objetivo general	72
4.2.2 Objetivos específicos	72
4.3 Diseño del plan estratégico de comunicación	72
4.3.1 Estrategias de comunicación	72
4.3.2 Descripción de la estrategias	73
4.4 Aplicabilidad y sostenibilidad del plan	77
4.4.1 Presupuesto	77
4.4.2 Matriz para el monitoreo y seguimiento	78
4.5 Evaluación del impacto comunicacional	79
4.6 Conclusiones	79
4.7 Recomendaciones	80

BIBLIOGRAFÍA

Textos	81
Textos en línea	82

ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta para el diagnóstico comunicacional de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.	85
Anexo No. 2: Entrevista al Dr. Edgar Jiménez, Presidente Ejecutivo ELEPCOSA	88
Anexo No. 3: Fotografías de ELEPCO S.A.	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Comunicación interna	17
Gráfico No. 2: Flujos de la Comunicación Interna	19
Gráfico No. 3: Organigrama estructural de ELEPCO S.A.	48
Gráfico No. 4: Organigrama funcional de ELEPCO S.A.	49
Gráfico No. 5: Conocimiento de la cultura corporativa	55
Gráfico No. 6: ¿Qué medios de comunicación utiliza?	57
Gráfico No. 7: ¿En el trabajo, a través de qué medios se entera de lo que pasa en la institución?	58
Gráfico No. 8: Tenencia de correo electrónico institucional y frecuencia de utilización	59
Gráfico No. 9: ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?	60
Gráfico No. 10: Claridad y pertinencia de los mensajes	61
Gráfico No. 11: ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?	62
Gráfico No. 12: ¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información?	63
Gráfico No. 13: ¿Qué le gustaría que mejorase en cuanto a comunicación interna en la Empresa?	64
Gráfico No. 14: ¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato?	65
Gráfico No. 15: ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?	66
Gráfico No. 16: ¿Puede expresar su opinión sincera en la Empresa?	67
Gráfico No. 17: ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones importantes?	68
Gráfico No. 18: ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia ELEPCO?	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Ventajas y desventajas de la Comunicación Interna	27
Tabla No. 2: Capital accionario ELEPCO S.A.	45
Tabla No. 3: Principales indicadores ELEPCO S.A.	46
Tabla No. 4: Perfil de los encuestados	54
Tabla No. 5: Matriz de acciones y presupuesto	78

RESUMEN

El presente estudio surge por la necesidad de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. de mejorar la comunicación interna institucional y su intención de utilizar las nuevas tecnologías de la comunicación e información gracias a la iniciativa de la Presidencia Ejecutiva.

La disertación contiene cuatro capítulos: El capítulo uno aborda a la Comunicación Organizacional en su contexto más amplio para dar marco desde la teoría a la tesis. Aquí se incluyen temas como: comunicación interna, comunicación institucional y nuevas tecnologías de comunicación y flujos de comunicación, entre otros.

El segundo capítulo trata sobre el diagnóstico de comunicación, desde su concepción teórica así como desde lo metodológico y las técnicas para realizarlo. Este capítulo es la base fundamental para la ejecución del mismo en la empresa ELEPCO S.A. ya que proporciona los elementos claves para la lectura comunicacional.

El capítulo tres presenta los resultados del diagnóstico comunicacional realizado en la empresa. A partir de una entrevista exploratoria al gerente de la entidad, se ejecutó el diagnóstico a una muestra del personal donde se observa la ausencia de un plan de comunicación para los clientes internos y se visualizan las alternativas que permitirán revertir esta situación.

El cuarto capítulo contiene la propuesta del plan estratégico de comunicación interna, que busca dar respuestas de manera técnica y articulada a los problemas y nudos críticos detectados en la lectura comunicacional. Sin duda, se buscó optimizar aquellos canales existentes e integrar nuevos medios para dar un giro y un salto a lo digital para la comunicación interna y colocar a la empresa a la vanguardia del manejo transversalizado de la comunicación como un eje fundamental para su desarrollo y crecimiento.

La ejecución del plan estratégico de comunicación interna cuenta con el aval y apoyo institucional por lo que se asegura que se lleve a cabo en el futuro mediato.

INTRODUCCIÓN

El elemento constitutivo de la sociedad es el ser humano, en base a él y para él se ha creado lo que nos rodea; desde plantar una semilla que dará lugar a un árbol para alimentar una familia, hasta una enorme plantación que constituye una Empresa y alimentará a cientos de personas.

El hombre es un ser social y como tal, desde la antigüedad buscó diversas maneras de comunicarse; iniciando con pinturas, signos y símbolos. A medida que se fue desarrollando el conocimiento humano utilizó la escritura y poco a poco dio sonidos a las letras y palabras, creando el lenguaje.

Según William Bortot: “la comunicación es un fenómeno que establece una relación entre dos o más individuos, basada en el intercambio de mensajes y/o ideas, medio a través del cual, se desarrollan todas las relaciones humanas.”

La sociedad se basa en estas interacciones utilizadas continuamente en todos los espacios de la vida cotidiana como son: el hogar, la escuela, universidad, trabajo, espacios deportivos, entre otros; los cuales, convierten a la comunicación en algo básico, primario e infaltable para relacionarse.

En conclusión, la comunicación es un proceso de interacción social que se produce como parte de la actividad humana; a través de símbolos y sistemas de mensajes difundidos por diversos canales y medios para intentar influir en el comportamiento de los demás y de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Se seleccionó la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. debido a la facilidad de acceso a la información requerida ya que laboro en esta entidad en el área de relaciones públicas. Allí se han identificado falencias comunicacionales internas, las mismas que deben ser verificadas con este estudio para buscar las posibles soluciones de manera técnica y sistemática.

La principal beneficiada con este trabajo será la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. y su público interno o el personal que es el activo más importante con el que cuenta la organización. Esto redundará en la calidad del servicio que la entidad presta al público.

Por otro lado, la propuesta de esta disertación tendrá una aplicación casi inmediata, dada la urgencia con la cual la empresa requiere de la implementación de la comunicación interna.

OBJETIVOS

Objetivo general

Optimizar los flujos de información, diversificar los canales de comunicación y mejorar el clima laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. a través de un plan estratégico de comunicación interna.

Objetivos específicos

1. Obtener información actualizada sobre la comunicación interna en ELEPCO S.A.
2. Identificar las necesidades y falencias comunicacionales en todas las áreas de la organización.
3. Diseñar un plan interno de comunicación con estrategias que permitan la participación del público interno en todo el proceso.

CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un elemento indispensable en la construcción social. En los años 40, las Empresas descubrieron el gran valor de la difusión mediática y cómo ésta influía en el consumo. Se empezó a hablar de comunicación asociada a los medios masivos, aunque no era reconocida como tal.

La historia de las relaciones públicas, comunicación organizacional, comunicación corporativa o comunicación institucional, términos usados para nombrarla, tiene mayor influencia anglosajona, pues se sostiene que nació en Estados Unidos. Con su creciente desarrollo se ha investigado más a fondo a la comunicación organizacional, descubriéndose que también tiene influencia europea.

Se establecen varias condiciones que han influido en el nacimiento de la comunicación organizacional:¹

- a. Reconocimiento del Derecho Universal a la Información: Desde finales del siglo XIX y después de la Segunda Guerra Mundial, la sociedad occidental estableció la libertad de expresión como uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos, provocando que la manifestación de ideas, opiniones y creencias, se exprese libremente. Por lo tanto, para hacerse oír no basta solo con la comunicación espontánea, se necesita una actividad comunicativa organizada.
- b. Consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social: Al ser la información un derecho, se ha desarrollado el entorno de la comunicación pública, es decir, los medios se han convertido en el espacio principal para la discusión de ideas, difusión, formación, entretenimiento y reconocimiento social. Se considera que el respaldo de la sociedad, solo ocurre cuando una persona o institución es proyectada en los medios masivos de comunicación. La competencia por entrar en el entorno mediático obliga a desarrollar diversidad de estrategias de comunicación.
- c. Democratización de las sociedades la mayor participación social de los ciudadanos: En las últimas décadas la mayoría de las sociedades occidentales han pasado por un proceso de democratización. El poder de decisión de los asuntos públicos ha pasado a manos de los ciudadanos, es decir, existe una mayor participación en cuestiones públicas aumentando la presencia de una comunicación institucional.

¹ Carlos José Losada, "Gestión de la Comunicación en las Organizaciones", Barcelona – España, Editorial Ariel, 2004. Página 35-36.

- d. Generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial: El libre mercado fomenta el intercambio de información para la toma de decisiones económicas, lo cual ha aumentado la importancia de la publicidad y la comunicación para promover las marcas y productos. Cabe recalcar, que el predominio del concepto de imagen de marca en las estrategias de comunicación comercial ha fortalecido su dimensión institucional.
- e. Aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones: Las organizaciones deben contar con el respaldo de la comunidad y de los diferentes públicos con los que trabaja. Además de cumplir con los requisitos legales deben demostrar un comportamiento social responsable.

Según Redding y Tompkins, en “Investigación Académica de la Comunicación Organizacional” (1975) se concluyen tres etapas generales de la evolución de la Comunicación Organizacional:

1. Período de Preparación (1900 a 1940 aproximadamente): fue una etapa en la cual la producción de información fue relevante, se procuraba establecer los procesos de comunicación y trabajar sobre las habilidades técnicas que se pueden desarrollar mediante la comunicación.
2. Período de Identificación (1940 a 1970 aproximadamente): en esta fase se empiezan a realizar estudios mucho más formales en los cuales se pretende profundizar conceptos como redes organizacionales. Los estudios pretenden identificar las reacciones y la sensibilidad de los empleados en relación a la comunicación.
3. Período de Madurez (1970 a la actualidad): en esta etapa todas las investigaciones tienen como base los estudios realizados y pretenden establecer la teoría básica de esta rama por ejemplo: conceptos, premisas, flujos, actores, diagramas, etc. En esta etapa se definen los términos como “cultura organizacional” y “retroalimentación”.

Dentro de la historia de la comunicación organizacional se menciona a Chester Barnard² (un ejecutivo Empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones), quien realizó estudios que destacaban la relevancia de un buen dominio de las comunicaciones en las Empresas, por parte de los directivos o ejecutivos. En la

² Adler B. Ronald, Elmhurst Marquardt Jeanne, *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, octava edición, México D.F., editorial Mc Graw Hill, 2005: página 25.

década de los cincuenta aproximadamente se formaliza el uso del término “comunicación organizacional”, es decir, se convierte en una disciplina propia con sus características, elementos, actores y objetivos.

La tecnología ha influido de manera considerable en la evolución y aplicación de esta disciplina, como en todas. Al principio la comunicación era simplemente la transmisión de mensajes entre un emisor y receptor, el concepto era lineal y no se tomaban en cuenta las respuestas no verbales que se producen en todo proceso comunicativo.

1.1 Conceptos de Comunicación organizacional

Existen varias definiciones acerca de lo que significa este tipo de comunicación, su impacto, sus herramientas, sus objetivos y las acciones o estrategias que se establecen para poder intervenir en los espacios de la organización. La importancia de este tipo de comunicación se refleja en la siguiente reflexión realizada en el libro *El poder de la Comunicación Inteligente* “*Gracias a la comunicación, se introduce un factor nuevo en la organización: la resolución de los problemas por el contraste y la decisión justificada. Por el poder de esta decisión compartida, lo posible se convierte en real. Efectivamente, en el mundo de la comunicación las decisiones son el elemento transformador que nos permite pasar de la idea a la acción, y de ésta, a la producción*”³

El creciente interés que existe en las Empresas por este tipo de comunicación, se debe al incremento de participación por parte de los colaboradores con los distintos actores como son: clientes, proveedores, socios, medios de comunicación, y por supuesto entre colegas o miembros de la Empresa. Para G.M. Goldhaber la comunicación organizacional se define como “...*proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente.*”⁴

La comunicación dentro de las organizaciones cumple varias funciones y roles que van tomando forma de acuerdo al tipo de personas y sus responsabilidades. Esta tarea requiere por parte del personal administrativo la capacidad para trabajar sobre un objetivo: establecer un proceso para transformar la idea en acciones. La comunicación sirve para resolver problemas, es decir, dialogar acerca de las soluciones y posibles acciones que se pueden tomar en las Empresas, es fundamental que se sepa cómo

³ Calonje Concha, *El poder de la comunicación inteligente*, primera edición, Madrid – España, editorial Prentice - Hall, 2006: página 54

⁴ Aloy Almenara Jaume, Delgado Romeo Marina, Pérez Roca Xavier, *Comunicación interna en la Empresa*, Barcelona, capítulo “Comunicación Organizacional”, España: Editorial UOC. 2005: página 54.

comunicar y qué información corresponde a cada uno de los actores o “stakeholders” que forman parte del ambiente externo e interno.

La comunicación en términos generales se ha definido como el “arte de relacionarse bien” es decir, conocer al público para saber qué tipo de información desea obtener o qué relación quiere establecer; esa sencilla premisa diferencia a la comunicación de la simple transmisión de información. En la comunicación organizacional se busca relacionar a la Empresa con todos sus actores, es decir, estructurar mensajes y estrategias que suplan las necesidades de cada público.

1.2. Origen y evolución de la comunicación organizacional

a. Origen de la comunicación organizacional

“Estados Unidos fue el pionero de la comunicación organizacional así como uno de los primeros en aplicar la libertad informativa.”⁵

A finales del siglo XIX se vive en un entorno de comunicación pública dinámico, el acceso a los medios y la creación de Empresas informativas es mayor que en otros países; se da apertura a que los ciudadanos en general, critiquen abiertamente a líderes públicos y privados, reconociendo a este tipo de comunicación como el espacio clave para la construcción social. *“Descubren que para ejercer influencia, se necesita aparecer en los medios y para reforzar su estatus en la comunidad, deben tener presencia en el ámbito colectivo.”⁶*

Diversos sujetos sociales ponen en práctica acciones sistemáticas para aparecer en la prensa o televisión. *“Se criticaba duramente a los poderosos, quienes en un afán de conservar una buena imagen, contrataron periodistas para que sean mediadores entre ellos y los medios”⁷*, además, se empezó a utilizar la comunicación para las campañas electorales y para difundir los espectáculos teatrales, impulsando el nacimiento de la comunicación organizacional.

Surge con el nacimiento de los agentes de prensa, que eran contratados por personas públicas o Empresas para procurar que en los medios de comunicación publiquen información positiva de ellos.

⁵ Varios, “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”, Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000, Página 48.

⁶ Carlos José Losada, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona-España, Editorial Ariel, 2004, Página 38.

⁷ Varios, “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”, Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000, Página 50.

*Los agentes de prensa, eran periodistas que aprovechando sus contactos profesionales lograban influir en los medios generando noticias, inventando notas de interés e, inclusive, algunos sobornaban a los encargados de las publicaciones para obtener beneficios, convirtiéndose en los pioneros de esta actividad.*⁸

El hecho de ser una nueva profesión dentro de la comunicación, provocó el rechazo en los periodistas. La actividad fue ganando espacio poco a poco; trabajaban con Empresarios, artistas, gente influyente y colaboraban en la promoción de bienes y servicios complementando a la publicidad, actividad que estaba en crecimiento en Estados Unidos, debido a su desarrollo económico.

Con el auge de la publicidad y de los agentes de prensa, la comunicación organizacional logra el papel principal en la esfera pública, pero su consideración social no mejoraba. A comienzos del siglo XX, intentando dignificar la profesión, se le otorgó los mismos principios teóricos del periodismo: búsqueda de la verdad, servicio al interés general, propósito de llegar a la mayoría de la sociedad y espíritu vigilante de los poderes públicos, es decir, desde este punto histórico en adelante, la comunicación institucional, además de “...*defender los intereses y representar a una persona u organización, atenderá al bien común, brindando información de interés ciudadano*”⁹, ideas desarrolladas por Ivy Lee, profesional y pionero de esta carrera.

Ante la demanda de estos servicios innovadores, se crearon organizaciones dedicadas exclusivamente a esta actividad: las agencias de relaciones públicas. La primera agencia fundada en Boston, en 1.900, fue *The Publicity Bureau*. Le siguieron otras agencias como “*Parker and Lee* y “*Hill & Knowlton*, fundada por John Hill en 1928, que se convirtió en un modelo organizativo y profesional en Estados Unidos, al punto de exportar su ejemplo a otros países después de la Segunda Guerra Mundial”¹⁰. En un inicio, las agencias ofrecían los servicios de relaciones con los medios. Con el transcurso del tiempo se incorporaron otros productos como: organización de eventos, manejo de marcas, marketing directo, programas educativos, etc. e inclusive, algunos expertos se integraron a las Empresas como responsables de comunicación.

⁸ Carlos José Losada, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona-España, Editorial Ariel, 2004, Página 39.

⁹ Carlos José Losada, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona-España, Editorial Ariel, 2004, Página 41.

¹⁰ Cañedo Rubén, “Análisis de la evolución histórica y del estado actual de la actividad bibliológico-informacional”,
www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_la_evolucion_historica_y_del_estado_actual_de_la_actividad_bibliologica_informacional-de_la_piedra_al_web/7794-1. Internet. Acceso: 14-08-2011

Cabe recalcar que a diferencia de otros países, el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional en Estados Unidos fue una iniciativa privada y no pública. A partir de 1945, *“la Administración Pública empezó a difundir los servicios de información a los ciudadanos, con la creación del Comité de Información Pública y la Oficina de Información de la Guerra.”*¹¹

Edward Bernays (1923), es el primer autor en elaborar una explicación teórica de la comunicación organizacional. Considera que la democratización de la información se consigue cuando todas las organizaciones justifican socialmente su actividad y obtienen la aprobación de la opinión pública. Además, para lograr el objetivo de la comunicación propone el desarrollo de un plan de trabajo, equivalente a las hoy conocidas como estrategias de comunicación: detectar las necesidades de los clientes, descubrir el público al que se dirige la entidad, realizar una serie de acciones para conseguir el apoyo de dichos públicos y comprobar si la percepción de la organización ha mejorado.

No existe información certera de que la comunicación organizacional se pudo originar en los países europeos. La tendencia considera que la profesión se exportó a estos países paulatinamente, según las necesidades de los mismos; de todas maneras, se deben tomar en cuenta los aportes de Europa en esta actividad: *“la propaganda política y los primeros servicios de información en la Administración Pública, lo que sugiere que las primeras prácticas fueron en la Empresa pública y no en la privada, al contrario que en Estados Unidos.”*¹²

Hasta 1945, se edificaron las bases profesionales y académicas de la comunicación organizacional; se comenzó a impartir cursos de relaciones públicas en universidades, se generalizaron textos dedicados a la práctica de esta actividad y se formaron las primeras asociaciones profesionales como la Public Relations Society of America, la International Association of Business Communicators y la International Relations Association, la última de origen europeo; juntas elaboraron los códigos éticos y los primeros estatutos de la profesión.

¹¹ Carlos José Losada, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona–España, Editorial Ariel, 2004, Página 41.

¹² Cañedo Rubén, “Análisis de la evolución histórica y del estado actual de la actividad bibliológico-informacional”

www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_la_evolucion_historica_y_del_estado_actual_de_la_actividad_bibliologico_informacional-de_la_piedra_al_web/7794-1, Internet. Acceso: 14-08-2011

b. Evolución de la comunicación organizacional

Tras la Segunda Guerra Mundial, 75.000 personas que se habían desempeñado en el ámbito de la comunicación, continuaron realizándolo en Empresas e instituciones, aumentando la creación de agencias de relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Las Empresas más famosas como Edelman Public Relations, entre otras, instalaron oficinas en Europa, ingresando paso a paso en un nuevo continente.

La comunicación organizacional, nace como un enlace entre las instituciones y sus públicos y se fue incluyendo en la administración de la Empresa como un instrumento para cubrir ciertas necesidades.

Entre 1945 y 1970, su práctica se caracterizó por la aplicación de la filosofía de la buena voluntad, conocida también como la del goodwill, que surgió inspirada en las naciones desarrolladas, con el propósito de garantizar la libre y pacífica convivencia de los ciudadanos y los pueblos, después de la Segunda Guerra Mundial¹³.

Con esta práctica, las relaciones públicas servían a las organizaciones para ofrecer su compromiso con la sociedad y el bien común, lógica que se expresaba al máximo, promoviendo actividades educativas, apoyando causas humanitarias, entre otras; es decir, se mostraba el rostro amable de la entidad para estrechar los lazos con la comunidad. A pesar, de que la sociedad veía a los expertos de esta área con desconfianza porque sus enfoques sobre la función social de la comunicación, eran más técnicos que morales, ellos se esforzaron por recuperar la credibilidad dándole una utilidad pública y orientándola al interés general.

Hasta finales de los años sesenta se mantuvo este modelo de relaciones públicas, pero con las demandas crecientes de la época, el modelo de la *buena voluntad* entró en crisis. Para los directivos de las Empresas era considerada como una actividad secundaria con respecto a otras funciones y, por lo tanto, prescindible. Además, era acusada de mostrar una imagen artificiosa de las organizaciones, las que en realidad, no cumplían con su tarea con responsabilidad social sino en su propio beneficio.

Todos estos inconvenientes obligaron a replantear el sentido de la comunicación organizacional, surgieron nuevas aportaciones en las que se estudiaba la comunicación dentro de las organizaciones, sus funciones e influencia en el desempeño de una institución.

¹³ Carlos José Losada, "Gestión de la Comunicación en las Organizaciones", Barcelona-España, Editorial Ariel, 2004, Página 43.

Se empezó a tomar en cuenta la democratización que estaba tomando fuerza en las Empresas, las estructuras jerárquicas perdían peso, los empleados tenían más autonomía y poder de decisión. Se dio importancia a la motivación del personal y al trabajo en equipo, considerando a la institución como un espacio de socialización, no solo de subsistencia. Se descubrió que solo con la participación de los empleados en el aspecto organizacional aumentaría la eficacia, la productividad y la competitividad de las instituciones. Se analizaron los procesos de comunicación formal e informal, la comunicación ascendente y descendente, los instrumentos y los métodos de evaluación de la comunicación interna.

Se proporcionó a la comunicación un carácter estratégico, para que sea considerada como una función esencial, al igual que otras áreas directivas. Debía pasar por un proceso de planificación sistemática, tomando en cuenta la comunicación dentro de la organización y fuera de ella, solo de esa manera, se conseguiría un desarrollo eficiente y fructífero de la institución, y a su vez, se daba a conocer su razón de ser con el objetivo de integrarse a la sociedad, manteniendo un equilibrio entre sus puntos de vista y las exigencias de la ciudadanía, *“porque aunque en una sociedad democrática, la organización ha de justificar su papel ante la comunidad, ello no implica que tenga que compartir necesariamente todos los postulados de la misma.”*¹⁴

En los años ochenta la comunicación organizacional alcanzó su madurez. Se la practicaba en todos los países desarrollados formando parte de las Empresas públicas y privadas, también, se instaló la profesión en países en vías de desarrollo, especialmente, en los que tenían un modelo democrático. Hasta esta década, la evolución de la comunicación organizacional tuvo una gran influencia de los modelos norteamericanos. A partir del reconocimiento de la profesión, en otros países se elaboraron nuevas aportaciones teóricas y prácticas, la más destacada es la de la Dirección de la Comunicación o Dircom, originada en Francia.

Esta teoría surgió con la necesidad de integrar las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos comunicativos, es decir, *comunicación integral*, y se necesitaba a un profesional que maneje y coordine todas las formas y recursos de la misma: publicidad, relaciones públicas, comunicación interna y la estrategia de comunicación. Además, según varios autores como Van Riel (1997), Costa (1995) y Argenti (2003) concuerdan con que:

¹⁴ Carlos José Losada, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona-España, Editorial Ariel, 2004, Página 47.

*Las organizaciones poseen una identidad corporativa, es decir, una serie de características únicas que la diferencian de otras, que se deben proyectadas a la comunidad, para lograr el reconocimiento de sus públicos y lograr una imagen positiva y coherente.*¹⁵

Las investigaciones de la organización y la comunicación siguen enriqueciendo el accionar de esta profesión, que actualmente, se imparte en la mayoría de universidades.

c. Tendencias de la comunicación organizacional

Actualmente, la comunicación organizacional es una herramienta de gestión en las organizaciones y es clara su influencia en la sociedad, la misma, demanda que esta actividad dé como resultado el compromiso real de las instituciones con la comunidad. Por lo tanto, es considerada como *“la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”*¹⁶.

*La comunicación es esencialmente estratégica, no solo es parte de la estrategia general de la Empresa, ayuda a definirla, la hace realizable y controlable. La tendencia es manejar la dirección de las Empresas por objetivos. Con esa misma lógica, la comunicación debe ser ejecutada por objetivos. Se ha pasado de la Empresa de producción a la Empresa de competición.*¹⁷

Los pilares de estas nuevas organizaciones son: la comunicación, la identidad, la cultura y la imagen, cuyo principal objetivo es hacer a las Empresas distintivas, es decir, diferentes unas de otras. Anteriormente estos pilares estaban edificados sobre la idea de economía, ahora están edificados sobre el concepto de personas como la base de una institución.

Todas estas novedades que han surgido alrededor de la comunicación organizacional aportan con nuevos conceptos para las Empresas, en los últimos tiempos se ha desarrollado una nueva terminología dentro de la administración de las organizaciones: imagen, identidad, cultura, interacción, feedback, ruido, discurso, entre otros, que tienen mucha aceptación y han ganado espacio entre los profesionales del tema.

¹⁵ Referencia a Van Riel, Costa y Argenti por Stephen Robbins, “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson Educación, 10ma edición, 2004, Página 285.

¹⁶ Varios, “Comunicación Corporativa”, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_comunicacion_corporativa-imagen_corporativa/5929-15, hace referencia a Katz y Khan – 1986. Internet, Acceso: 30-08-2011.

¹⁷ Costa, Joan, “Cátedra Diego Porello”, <http://www.catedraporello.com.ar/catedra/disenadores/ConferenciadeJoanCosta2008Argentina.php?enlace=59>, Internet, Acceso: 30-08-2011

De manera similar, y como resultado de los prejuicios en los que se desarrolló esta profesión en la última década, las estrategias de comunicación se han sofisticado, nuevas prácticas como Responsabilidad Social, Cultura Corporativa, entre otras, son evidencia de una justificación más profunda de la organización como aporte a la sociedad del papel de la comunicación en las organizaciones.

El internet y las nuevas tecnologías de la información han contribuido a la democratización de la comunicación organizacional; el acceso ya no solo se reduce a las entidades con recursos, ahora se han incrementado las posibilidades de que diferentes grupos sociales difundan sus ideas y su razón de ser, en la esfera pública. Estas nuevas tecnologías acortan las distancias y han sustituido a los antiguos instrumentos de comunicación como son: el teléfono, el fax, etc. con una gran tendencia a convertirse a la comunicación virtual.

En conclusión, podemos afirmar que la evolución de la comunicación institucional es relevante; las circunstancias han favorecido la participación de las organizaciones y de los ciudadanos en asuntos públicos, incrementando la transparencia y compromiso de las entidades por el bien común. A pesar de esto, la comunicación organizacional enfrenta un gran reto, que los programas de comunicación, además de atender los intereses de las instituciones, se orienten a decir la verdad y al servicio de la sociedad, a través de la responsabilidad social corporativa.

d. Cultura organizacional

La cultura de una organización está compuesta por diversos factores que la convierten en un ente único con características específicas que no se repiten, es decir que la definen e identifican. Robbins (1999, p 601), plantea que: *"La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo..."*.¹⁸

Así como los seres humanos, las organizaciones están influenciadas por una infinidad de factores como: tiempo, contexto, historia, economía, política, valores, formas de pensar, actuar, entre otras. La cultura se forma paulatinamente y es modificada mediante procesos lentos cuando es necesario. La primera base cultural de una organización se establece mediante las creencias, valores, formas de actuar o pensar de sus fundadores.

¹⁸ Disla, Leonel. *"La cultura organizacional"*. Internet. <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>. Fecha de acceso: 18 de junio de 2011.

La transición es progresiva de acuerdo a la incorporación paulatina de elementos (físicos o intangibles) y se demuestra en la forma de tomar decisiones, aplicar estrategias o sistemas en distintas áreas.

La cultura puede ser considerada como aquella conducta aprendida, de la cual sus elementos y comportamientos son compartidos y transmitidos por los miembros de la organización. La base de la cultura organizacional está compuesta por la filosofía corporativa (misión, visión, objetivos, valores), formas de pensar, accionar y actuar. La incorporación de la cultura por parte de sus colaboradores es un proceso de socialización e integración casi imperceptible que empieza a tener forma en el tiempo, algunas personas la asimilan más que otras.

Se han definido de acuerdo a la influencia que tiene la cultura en una organización ciertas funciones que son las siguientes¹⁹:

- Definir los límites en relación a los comportamientos que son permitidos en las relaciones diarias.
- Consolida un sentido de identidad o pertenencia en los miembros de la organización.
- Canaliza la creación de un compromiso personal entre los colaboradores, por medio de la identificación y vivencia de dicha cultura.
- Aumenta los niveles de estabilidad entre colaboradores al sentirse parte de un sistema organizado, con valores, con visión, etc.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados. Su incorporación no se debe a una imposición o a un curso de inducción, sino a la cotidianidad y la vivencia personal de su personal, es decir, que con el tiempo los colaboradores reconocen y se amoldan a la forma de hacer las cosas y los comportamientos aceptables o reprochables dentro de la Empresa.

Este factor organizacional puede ser dividido en dos:

- Cultura Objetiva: que tiene como referente la historia de la Empresa, los fundadores, su reseña, su evolución y características formales.

¹⁹ Aloy Almenara Jaume, Delgado Romeo Marina, Pérez Roca Xavier, *Comunicación interna en la Empresa*, Barcelona, España: Editorial UOC. 2005. página 46.

- Cultura Subjetiva: está compuesta por premisas como “¿Cómo pensamos?” (supuestos), “¿Qué creemos?” (valores), “¿Qué significado le asignamos a las cosas?” (significados), “¿Cómo se hacen las cosas?” (procesos), “¿Qué imagen proyectamos / Cómo nos ven?” (imagen compartida).

Los dos tipos coexisten de manera natural, deben ser coherentes entre ellos para no generar divergencias en el desarrollo cotidiano de las actividades. La cultura objetiva es un cúmulo de experiencias, mientras que la subjetiva se nutre de las vivencias diarias que también se acumularán para convertirse en un futuro una vertiente de la cultura objetiva.

1.3. Comunicación interna

La comunicación interna está dirigida al cliente interno de cada organización, es decir, a los trabajadores. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores, en un entorno Empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Para Horacio Andrade (2005) este tipo de comunicación consiste en: *“Conjunto de actividades ejecutadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de los medios de comunicación, que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con trabajo para el logro de los objetivos organizacionales”*²⁰

*“La Comunicación Interna es un modelo de mensajes compartidos entre los miembros de una organización; es la interacción humana que surge dentro de una organización. Ha de ser fluida, motivante, implicante, estimulante, eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad; y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro de un plan estratégico de la compañía. Debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.”*²¹

Todo ejecutivo debe contemplar aspectos fundamentales dentro de su entorno laboral, como por ejemplo: la motivación y los movimientos de personal. El primer factor está relacionado con aquel incentivo que los empleados requieren para sentirse parte importante de su sistema, para comprometerse y convertirse en actores pro-activos en sus distintas tareas y responsabilidades; el segundo factor debe ser considerado porque

²⁰ Van Riel Cees B.M., *Comunicación corporativa*, tercera edición, Madrid – España, editorial Prentice – Hall, 2005: página 25.

²¹ Del Pozo Lite, Marisa. *Cultura Empresarial y comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, España: Editorial Fragua 1997: página 48.

cada organización debe procurar reclutar al personal más valioso que aporte a la entidad calidad y eficacia en los distintos proyectos que maneja y evitan los movimientos constantes de personal que provocan desequilibrio y retrasan el normal funcionamiento de un departamento, esto quiere decir, que hay un tiempo para capacitación y acoplamiento para que las cosas funcionen como deben ser.

Los dos factores no son excluyentes, al contrario la motivación del personal tiene una influencia directa en la rotación o permanencia de los colaboradores. Existen otros elementos constitutivos de cualquier entidad que influyen en el desenvolvimiento diario de una institución. La comunicación organizacional y en este caso especial, la comunicación interna toma en cuenta dichos aspectos para mejorar el ambiente laboral, la satisfacción del personal y por supuesto los resultados que pueden verse a futuro con medidas que tomen en cuenta las nuevas necesidades del personal que colabora con la organización.

Existen ventajas y beneficios que son considerados cuando se gestiona la comunicación interna de una manera adecuada y planificada dentro de una Empresa, como por ejemplo²²:

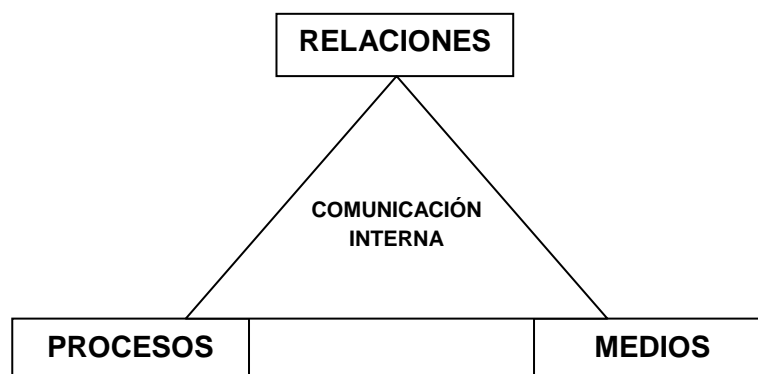
- Aumenta el interés por el trabajo y los niveles de producción de manera indirecta.
- Aumento del nivel de satisfacción y motivación debido a que los colaboradores sienten que la Empresa se preocupa y cumple con sus necesidades y requerimientos.
- Sentimiento de pertenencia, que no es obligado ni forzado sino que se identifican con las prácticas y las formas de hacer las cosas.
- Conocimiento de las actividades y situación de la Empresa.
- Pueden discernir el por qué de la toma de decisiones, cuando tienen ciertos antecedentes.
- Aumenta el nivel de retroalimentación a todo nivel y eso es positivo debido a que los mensajes no son unidireccionales sino que obtenemos respuestas.
- Niveles de participación crecientes, no siempre totales porque pueden existir barreras pero se pretende que la colaboración sea mayoritaria para beneficio de todos.
- Cercanía y credibilidad por parte de los mandos medios y altos, debido a que practican lo que se predica y eso permite que las fuentes y el acceso sean positivas.

²² Van Riel Cees B.M., *Comunicación corporativa*, tercera edición, Madrid – España, editorial Prentice – Hall, 2005: página 28 y Del Pozo Lite, Marisa. *Cultura Empresarial y comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica*, Madrid, España: Editorial Fragua 1997: página 52 (síntesis de lectura).

- Se comienzan a crear canales y mecanismos para poner en práctica lo que se conoce como “trabajo en equipo” en el cual se necesita coordinación, colaboración y conocimiento por parte de cada una de las áreas participantes.
- El conocimiento y reconocimiento de la filosofía corporativa por parte de los colaboradores permite un reforzamiento del concepto de imagen corporativa que se transmite al exterior, esta fuente directa es fundamental para la coherencia de los mensajes a los stakeholders.
- Permite a la organización mantener la coordinación entre sus partes.
- Constituye un instrumento de cambio, en tanto que permite el desarrollo, la aceptación y comparación de nuevos valores y objetivos.
- Estimula la creatividad y la colaboración.
- Reduce el nivel de tensiones y conflictos.
- Constituye el origen de la práctica de la calidad.

El esquema de comunicación interna se establece de manera natural y espontánea dentro de todo tipo de organización en la sociedad, sin embargo, en las Empresas tiene una relevancia especial debido a las repercusiones de tiempo y de dinero que se presentan cuando existen debilidades en la comunicación y sus canales. El flujo constante de mensajes y de información que circula en un contexto organizacional es muy amplio y difícil de filtrar.

Gráfico No. 1
Comunicación interna



Fuente: Organización en entidades públicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá, marzo 2007.²³
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

²³ Aguilera, Jorge. “Seminario de Actualización en Comunicación Organizacional en entidades públicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá- Marzo 2007”. Internet. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comuni3.gif>. Fecha de acceso: 12 de julio de 2011.

La comunicación dentro de las organizaciones como se mencionó anteriormente, es un proceso natural, la comunicación interna se establece mediante relaciones, medios (canales), y procesos que se generan y que interactúan permanentemente en distintas direcciones, con diferentes objetivos y con distintos actores simultáneamente. Su interrelación permite que se establezcan flujos continuos y que se puedan identificar el tipo de características que predominan en las relaciones y por ende los aspectos que se pueden trabajar y fortalecer.

Existen mecanismos prácticos que permiten identificar las características comunicacionales de un entorno laboral, esto con el objetivo de determinar los actores, los espacios, los canales y las debilidades dentro de los flujos constantes de información que se presentan; las herramientas para este proceso son el diagnóstico de comunicación, el proceso de observación dirigida, la aplicación de encuestas, focus group, entre otras.

1.3.1. Flujos de comunicación

Comunicación descendente: *La comunicación de esta forma es muy común en las organizaciones, surge y se genera en los niveles altos (gerentes, directores) y medios (supervisores, jefes de área) de una organización, generalmente son órdenes o requerimientos específicos que se necesitan a diario o con cierta anticipación. Este tipo de comunicación no tiene una buena retroalimentación y se generan ciertas barreras entre los actores, debido a su inmediatez. Algunas de las formas de comunicación ascendente son: instrucciones para el trabajo, lógica del trabajo, procedimientos y prácticas, felicitaciones, adoctrinamientos²⁴.*

Comunicación ascendente: *fluye de manera inversa y constituye un mecanismo para que los mandos bajos (asistentes, operativos) puedan transmitir mensajes e información hacia los mandos medios y altos. Las formas de transmitir mensajes de este tipo son: lo que están haciendo los subordinados, los problemas o*

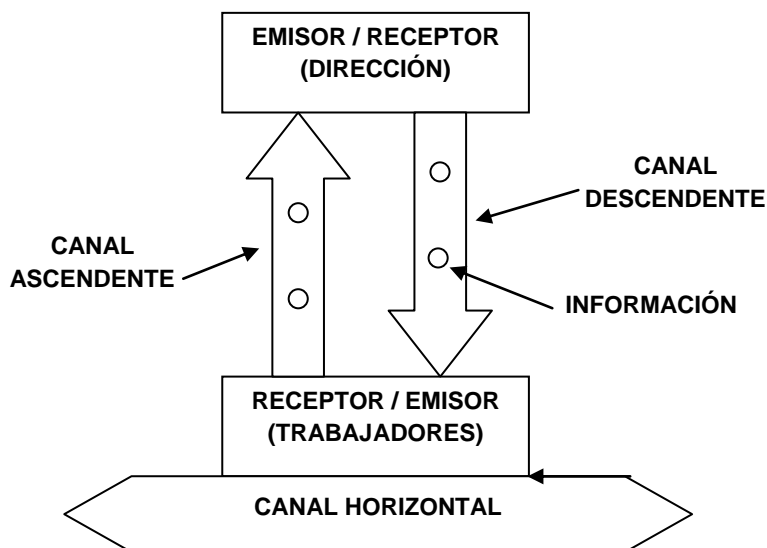
²⁴ Adler B. Ronald, Elmhurst Marquardt Jeanne, *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, octava edición, México D.F., editorial Mc Graw Hill, 2005: páginas 15-16.

situaciones por resolver, las sugerencias para mejorar un proceso, la evaluación del trabajo y su situación²⁵.

Comunicación horizontal: cuando hablamos de esta comunicación es importante señalar que para que se produzca deben existir condiciones adecuadas de cordialidad y cooperación entre los diferentes integrantes. La comunicación horizontal permite trabajar en equipo, debido a que sus integrantes se perciben como iguales y saben que cada uno aporta de manera valiosa a un propósito. Las barreras de comunicación se basan en la confianza, sin que esto signifique que existan abusos. Con esta forma de comunicación se evitan y reducen procesos burocráticos y también se dinamiza el flujo de trabajo y los procesos coordinados entre áreas y colaboradores. La información que puede ser transmitida mediante esta forma de comunicación es: para coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, validar información, construir entendimiento²⁶.

Gráfico No. 2

Flujos de la Comunicación Interna



Fuente: Modelo de comunicación interna. Internet. <http://www.enferurg.com/formacion/cliente1.JPG>.
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

²⁵ Adler B. Ronald, Elmhurst Marquardt Jeanne, *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, octava edición, México D.F., editorial Mc Graw Hill, 2005: páginas 17.

²⁶ Adler B. Ronald, Elmhurst Marquardt Jeanne, *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*, octava edición, México D.F., editorial Mc Graw Hill, 2005: páginas 19.

Como se puede apreciar en el gráfico número 2, la comunicación interna está compuesta por varios elementos y canales, fácilmente identificados dentro de las organizaciones.

1.3.2. Canales de comunicación

Para la transmisión de los distintos mensajes tanto dentro como fuera de una Empresa es necesario contar con mecanismos que permitan difundir y crear la información que es requerida. Los canales de comunicación cumplen dicha función porque son los medios que tiene una Empresa para elaborar, recibir y transmitir mensajes. Existen canales de comunicación diseñados para cada una de las necesidades y se han clasificado en: internos y externos.

1.3.2.1. Canales internos de comunicación

Memos: son comunicaciones escritas que son redactadas con un encabezado específico en el que se detalla, quién lo realiza, a quién va dirigido, el asunto y la fecha. Los memorandos poseen una numeración consecutiva de acuerdo al área/cargo de la persona que los realiza y los temas a tratar son variados.

Reuniones periódicas: son convocatorias realizadas al personal, de acuerdo con su nivel jerárquico y el área al cual corresponden en las cuales se tratan temas específicos como son: seguimiento, nuevas políticas, proyectos, alianzas, nuevo personal, exposiciones, etc. El objetivo es difundir de manera colectiva los temas y la información. De cada reunión se realizan las denominadas “Actas” que constituyen un resumen de los temas tratados y los acuerdos o resoluciones tomadas. Las actas serán realizadas si el tema lo requiere y si existirán encuentros posteriores entre las mismas personas que requieran un informe de lo resuelto.

Correo Interno: este canal de comunicación ha tenido gran auge durante las últimas décadas en las que la Tecnología de la Comunicación se ha hecho presente en las formas de transmitir y recibir mensajes en las Empresas y a todo nivel. El correo electrónico es un medio muy ágil, económico y permanente (conexión) que permite que los colaboradores estén en contacto y que la información sea transmitida con eficiencia. Los mensajes tratan temas oficiales o corporativos y también de índole personal. Una ventaja de este canal consiste en el registro de lo enviado y lo que recibimos como respuesta, para fines de seguimiento y cumplimiento de tareas, si es necesario.

Cartelera: se utiliza para la publicación de mensajes cortos de diversos temas en los cuales se puede incluir: noticias, cumpleaños, eventos del mes, notas curiosas, servicios a la comunidad. Las carteleras deben estar situadas en espacios abiertos, concurridos y en donde exista un flujo constante de personas para que la información sea divulgada.

Políticas, reglamentos o manuales: los tres elementos están relacionados con una forma de transmitir a los empleados las normas y los parámetros que rigen a la organización. Cada uno de estos elementos contiene información precisa, por ejemplo las políticas constituyen formas de actuar, comportarse que no establecen sanciones pero que deben ser acatadas; en los reglamentos las directrices si establecen penas o multas al incumplimiento; y finalmente los manuales ofrecen los parámetros fundamentales de la filosofía corporativa.

Comunicación verbal: es la base de las relaciones laborales o interpersonales que se establecen dentro de un determinado contexto, se produce de manera continua mediante diferentes canales. Es empleada indistintamente por todos los miembros de una Empresa.

Informes: son realizados por cada uno de los miembros de los distintos departamentos y contienen generalmente información oficial de actividades realizadas, reportes de avances en proyectos o información de seguimiento de procesos en algunos casos. Siempre debe ser firmado por la persona que lo elabora y quien lo aprueba o recibe.

Manuales corporativos: son elaborados a partir de un concepto audiovisual y gráfico definido, es decir, que los tres manuales deben coincidir (manual de bienvenida, de procesos y de imagen corporativa). El manejo de cada uno de estos manuales es distinto. Primero, el manual de bienvenida contiene una carta del presidente o director y la filosofía corporativa. Segundo, el manual de procesos detalla las tareas, funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos. Finalmente, el manual de identidad corporativa está enfocado al correcto y adecuado manejo de la imagen de la Empresa en distintos materiales, productos y eventos. Los manuales deben ser socializados entre los integrantes de la Empresa y debe tener la aprobación de los directivos; son elaborados por el departamento de comunicación.

1.4. Medios y formas de comunicación

Buscando satisfacer nuestras necesidades creamos distintas formas de comunicación que se adaptan a las circunstancias y a la manera de intercambiar mensajes con los miembros de un grupo: comunicación verbal y comunicación no verbal.

1.4.1. Comunicación verbal

Se establece mediante el lenguaje; los mensajes son elaborados y emitidos a través de distintas expresiones del lenguaje y puede ser: oral y escrita.

Comunicación oral: Es el principal medio por el que se transmiten mensajes. La ventaja de este tipo de comunicación es la rapidez de llegada y la retroalimentación, además, es más fácil detectar si el mensaje no es bien entendido y corregirlo. La desventaja es la posibilidad de distorsión del mensaje y surge cuando este, es transmitido por varias personas y pasa de boca en boca cambiando su significado inicial.

Comunicación escrita: Es cuando se transmiten ideas o símbolos por escrito, pueden ser: cartas, e-mails, memorandos, publicaciones, etc. La ventaja de este tipo de comunicación es que al ser escrita, el mensaje se analiza con más profundidad que vía oral, es decir, es más meditada, concisa y clara. Además, se puede guardar el mensaje y utilizarlo como referencia, por eso es recomendable para temas complicados o extensos. Las desventajas son que consume mucho tiempo y la falta de retroalimentación.

1.4.2. Comunicación no verbal

Los mensajes se transmiten a través de gestos o símbolos, abarca los movimientos del cuerpo, entonación que damos a las palabras, expresiones del rostro, gestos, distancia física entre los actores de la comunicación, entre otros. Podría decirse que todo movimiento corporal posee significado, ningún movimiento es accidental. El lenguaje corporal, conocido también como comunicación “kinésica”, tiene dos mensajes importantes²⁷:

- El grado en que un individuo simpatiza con otro y se interesa en sus opiniones.
- El estatus relativo percibido entre emisor y receptor.

²⁷ Stephen Robbins, “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson Educación, 10ma edición, 2004. Página 288.

La comunicación no verbal se suma a la comunicación verbal, complicándola; el lenguaje corporal por sí solo no tiene mucha significación, pero al ser tomado en cuenta conjuntamente con el mensaje transmitido, el receptor tiene una visión más amplia y completa al momento de decodificarlo.

1.5. Marketing interno

La comunicación interna ha sido uno de los elementos menos tratados en comunicación organizacional. Hasta hace pocos años sus funciones, estrategias y herramientas no contaban con la necesaria presencia organizativa. Uno de los principales elementos que han ayudado a su creciente significación es la aplicación de tecnologías que incrementan los flujos de comunicación en el interior de la organización y aportan aumentos significativos de eficacia a las Empresas.

La International Communication Association (ICA) realizó una investigación a finales de los años setenta para conocer cómo se estaba realizando la comunicación interna en diferentes Empresas. Los resultados de esos estudios fueron:

- 1. La mayoría de los miembros de la organización quieren recibir más que enviar información organizacional. Aseguran no haber enviado ni recibido mucha información en sus organizaciones, y necesitan obtener más información sobre asuntos personales, relacionados con el trabajo y sobre la toma de decisiones organizacional. También desean más oportunidades para expresar motivos de queja y evaluar a sus jefes.*
- 2. Cuanto más alta sea la jerarquía dentro de la organización a la que se envían los mensajes, es menos probable que haya algún seguimiento, especialmente cuando la información es enviada a la alta dirección.*
- 3. Las mejores fuentes de información son aquellas que están más cercanas a los empleados, y las peores las más alejadas. Los trabajadores aseguran que necesitan más información relacionada con el trabajo por parte de los supervisores inmediatos, y más información acerca de toda la organización por parte de la alta dirección.*
- 4. La alta dirección proporciona información menos oportuna y de menor calidad que otras fuentes de información clave.*

5. Los trabajadores prefieren obtener más información de los canales de comunicación formales de la organización que del rumor. Cuando el rumor es utilizado con frecuencia como vía de comunicación llega de una manera eficaz a los trabajadores pero les proporciona información de menor calidad y exactitud que la deseada.
6. Aunque los trabajadores se encuentren “generalmente” satisfechos de los canales de comunicación interpersonal, les gustaría recibir más información <cara a cara>, especialmente de la alta dirección.
7. Los trabajadores están satisfechos con el ambiente de la comunicación departamental que tienen en las áreas en las que trabajan, lo que demuestra que existe un cierto grado de confianza que favorece los flujos de comunicación descendente, ascendente y horizontal, pero se encuentran menos satisfechos con el ambiente de comunicación que existe en toda la organización, lo que limita la apertura, el input, las recompensas y las oportunidades de ascenso.
8. Los trabajadores afirman estar satisfechos con el trabajo que realizan pero insatisfechos con las oportunidades que tienen de ascender dentro de las organizaciones. No existen oportunidades de promoción interna o al menos son escasas.
9. No se percibieron patrones generales de relaciones entre características demográficas (edad, sexo, raza, etc.) y las variables de comunicación.
10. Cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se recibe menos información, hay menor oportunidad para pedir más información, se produce una calidad de información más pobre y con mayor uso del rumor; las relaciones interpersonales, en definitiva son más pobres. Por el contrario, cuando la distancia entre las fuentes de información y los receptores decrece, los empleados reciben y quieren más información, existe un mayor seguimiento que favorece la respuesta por parte del receptor y por tanto un mayor feed-back. La información es de mayor calidad y se hace menos uso del rumor. En definitiva, las relaciones interpersonales mejoran (Pozo, 1997, 40-41).

La comunicación interna es uno de los campos que mayor importancia va a tener en las relaciones públicas. Diversas investigaciones han constatado un incremento de las actividades comunicativas entre empleados y organización

(Nickerson, Schuster y Murdick, 1982). A su vez, eso debe implicar una profundización del modelo del doble flujo simétrico de Grunig como elemento que permite conocer las inquietudes y requerimientos de los empleados o entablar el diálogo necesario para acometer actuaciones de manera adecuada. En este sentido, esa comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuvar a localizar y resolver el malestar organizativo (Aiello, 1983).

Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes —independientemente de su posición jerárquica— estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa. Sin embargo, existen problemas que se derivan de la no implicación total como son:

- El no convencimiento de que la comunicación va a permitir una mejora y, por tanto, la necesidad de responder a lo que desea el superior jerárquico y no la realidad.*
- La escasa receptividad de los directivos de las quejas y la posición defensiva que adoptan.*
- La no potenciación de los canales de comunicación y su inserción basada, en muchas ocasiones, en cuestiones básicamente estéticas y de mimetismo organizativo.*
- La elaboración de grandes principios comunicativos sin analizar la estructura organizativa y una correcta adecuación de los instrumentos que realmente necesita la organización.*
- La escasa o nula preparación de las personas que deben actuar como intermediarios en las estrategias de comunicación. En muchas ocasiones, la dirección implementa un sistema de comunicación sin haber realizado una comunicación con quienes lo van a supervisar (cuadros intermedios).*
- La aleatoriedad y acción episódica de la comunicación que se basa en decisiones personales de la dirección y no tanto en un análisis de lo que son las necesidades organizativas. Existen organizaciones en las que la comunicación se implementa por la decisión personal de algún responsable, tras la asistencia a un curso de comunicación o por intercambios de información de las experiencias en*

otras organizaciones. Aunque eso puede ser una iniciativa correcta no se debe actuar precipitadamente y es necesario estudiar qué tipo de comunicación es la más pertinente para las características personales, materiales, productivas, organizativas o económicas de la organización.

- A su vez, debe ser una decisión con intención de permanencia y no tanto aspiraciones individuales de algunos de los directivos. De ahí que sea imprescindible establecer un consenso en la necesidad de establecer y gestionar la comunicación, ya que de lo contrario cuando se pierda interés personal o no trabaje la persona que lo impulsó se vuelva a una situación de dejadez comunicativa, teniendo únicamente como gran logro la desmotivación de los trabajadores, la imagen poco seria de los dirigentes, la escasa capacidad planificadora para diseñar las estrategias a medio y largo plazo de la organización y unos trabajadores que no participarán activamente en la próxima implementación de un sistema de comunicación.*

- Aquellos que deben participar en la comunicación deben conocer las ventajas personales y colectivas que se van a conseguir.²⁸*

Piñuel (1997, 94-95) establece diversos objetivos en la comunicación interna:

- a) Establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes.
- b) Motivación de las actitudes personales y en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa.
- c) Establecer relaciones de identidad organizativa y que suscitan sentimientos de pertenencia/exclusión, tanto interna como externamente.

Uno de los problemas organizativos que encuentra la comunicación interna es su ubicación en el organigrama y la dependencia o independencia de su funcionamiento. Usualmente las relaciones con los empleados han sido llevadas desde el departamento de recursos humanos, pero la potenciación de la comunicación interna ha hecho que se revise esa situación. Tanto un aspecto como otro tienen sus ventajas y sus inconvenientes, tal como reflejan en el cuadro siguiente:

²⁸ Las Relaciones Públicas Internas Como Factor De Gestión Empresarial. Internet. <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicas%20de%20relaciones%20publicas.htm>, Fecha de acceso: 16 de agosto de 2011.

Tabla No. 1

Ventajas y desventajas de la Comunicación Interna

Ventajas	Desventajas
<p>Simplicidad, al margen de cuestiones técnicas ya que los participantes pueden actuar como si se tratara de una reunión completamente presencial.</p> <p>Rapidez al reunir con celeridad a personas separadas geográficamente y que trabaja en tiempo real, por lo que las decisiones se toman in situ.</p> <p>Rentabilidad al suponer un ahorro en el coste tradicional que se asocia a estas reuniones y que implica desplazamiento, alojamiento, fatiga por el viaje, etc.</p> <p>Rigurosidad en la reunión debido a que los participantes deben plantear la reunión con puntualidad, concisión, orden de trabajo preciso, documentación preparada, respeto de turnos de palabra y, fundamental, necesidad de llegar a un acuerdo.</p> <p>Flexibilidad en la modalidad de las reuniones que se establezcan debido a que la tecnología permite cualquier tipo de reunión ya sea de trabajo, para formación, enseñanza a distancia, resolución de crisis, etc.</p>	<p>Frialdad en la comunicación al no disponer de la comunicación gestual, ni de la personal.</p> <p>Límite numérico de las personas que participan.</p> <p>Actividades constreñidas al orden del día por lo que puede aportar rigidez a la reunión</p>

Fuente: Del Pozo Lite, Marisa, "Cultura Empresarial y comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica", Madrid, España: Editorial Fragua, 1997.

Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

La discusión acerca de cómo estructurar la comunicación parte de unos planteamientos excesivamente estáticos en la que este tipo de comunicación tiene una posición determinada y desde ahí va desarrollando acciones independientemente del contexto en el que se realizan. No hay que pensar en un departamento de comunicación interna que irradia actos comunicativos, independiente de a quién se dirigen, en dónde se producen, cómo se vehicula, cuáles son los participantes y dónde se producen. La comunicación interna es como un manto que abarca a todos los ámbitos de la organización, a todas las estructuras jerárquicas, a todos los sectores y que a partir de ella se pueden planificar las políticas —siempre globales y comunes a la organización— y las estrategias de la comunicación.

No existe lucha por asunción de competencias ajenas sino más bien colaboración entre los miembros de la organización en la consecución de los objetivos comunes— no hay que olvidar esa conjunción teleológica— y en los que deben participar todos los miembros de la organización. Por eso hay que tener en cuenta los siguientes elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

- 1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización.*
- 2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.*
- 3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.*
- 4. La comunicación interna cumple la finalidad de estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. Y ahí surge primorosamente el asesoramiento en cómo vehicular correctamente las acciones. Los ejemplos son numerosos desde lo que se informa en la hoja de nóminas —que pueden ser explicados los conceptos de mejor y peor manera— hasta la planificación de cursos de formación que puede colaborar en conocer cuáles son los cursos más solicitados por los trabajadores.*
- 5. El responsable de comunicación interna no es sabelotodo que se mete en todos los asuntos sin importarle su nivel competencial. Es la persona que puede aportar sus conocimientos profesionales en la materia de comunicación como experto en la cuestión*
- 6. La comunicación interna es una actividad que abarca la globalidad de la organización, que tiene una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí, su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.²⁹*

²⁹ Introducción a las Relaciones Públicas, Internet. <http://issuu.com/patriciovaras/docs/introrrpp>, Fecha de acceso: 25 de agosto de 2011.

1.5.1. Intranet

Ambegaonkar define a una Intranet como “una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del World Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet” (1997,17).

Las características de una Intranet son:

- Intranet es una red dentro de la organización.
- Intranet tiene acceso a internet pero no al revés.
- Su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura).
- Son escalables ya que pueden ampliarse en función de las necesidades.
- Son accesibles a través de la mayoría de plataformas informáticas del mercado.
- Soportan fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.

Las principales aplicaciones de una Intranet son para Álvarez (1995, 46-47):

- Al igual que Internet, la pieza clave de la Intranet es el Word Wide Web, pero de forma que la información de la Empresa esté accesible sólo a los miembros de la organización, quienes, en consecuencia disponen de navegadores WWW para acceder a los datos internos de la Empresa.
- En las Intranets también se utiliza correo electrónico, aunque éste es interno; es decir, sin necesidad de tener acceso a Internet. Igualmente se utilizan el resto de herramientas de Internet: listas de distribución, boletines de noticias, transferencias de ficheros, acceso remoto, charlas interactivas, videoconferencia.
- Difusión de información: aprovechando, sobre todo, las funcionalidades de la web y el correo electrónico, se pueden distribuir noticias internas, boletines, resúmenes de datos, documentos de trabajo, información de productos, software y, en general, cualquier información que sea de utilidad en la Empresa. Con frecuencia se deja que cada departamento disponga de su servidor (lo que no impide que haya una gestión

centralizada) para que la actualización sea más rápida y precisa. Se utilizan como un medio para reflejar su actividad, distribuir su información y documentación o servir de apoyo en su relación con otros departamentos e incluso con sus clientes.

- Trabajo en grupo: normalmente consiste en agendas compartidas, tableros internos de anuncios y noticias, aunque se puede llegar a aplicaciones más sofisticadas como las videoconferencias o las pizarras compartidas.
- Transacciones: se pueden gestionar toda clase de operaciones basadas en formularios. Desde operaciones financieras internas hasta consultas sobre salarios o contratos, peticiones de vacaciones, etc.

A través de la Intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos. La información puede hacerse llegar al usuario de diferentes formas. Se habla de tecnologías push y pull. Así, eso implica una actitud pasiva (push) cuando la información se “empuja” hacia él, mientras que es activa cuando los interesados succionan (pull) la información del sistema. Y estos dos sistemas de distribución de la información son los que deben decidirse en un intranet, intentando que no se prime un elemento sobre el otro. Generalmente, existe un abuso del push, saturando a los usuarios con un exceso de información, algo que no implica mejor ni mayor información.

Sin embargo, no debe pensarse que la intranet es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio. Uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente, pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios que debe recaer en las personas facultadas para ello.

Su uso y aplicación se enmarcan en el conjunto de decisiones planificadas y ejecutadas según unos objetivos concretos y siempre tomando en consideración que no siempre es la solución para problemas que atañen a otros ámbitos, tales como la necesidad de establecer canales de comunicación, la disponibilidad para compartir información, el convencimiento de que la comunicación es necesaria y positiva, entre otras razones. En este sentido, Ambegaonkar (1997,7) señala que una intranet “no es una solución para todos y aplicable de la misma forma a todos los problemas de una organización”. Hay que tener presente que el uso de las tecnologías en el ámbito organizativo debe ser un paso

posterior a la certidumbre de que es necesario establecer una estrategia de comunicación.

La dirección debe poseer la certeza de que la mejora de los canales de comunicación coadyuva a un incremento de los procesos productivos y una mejora del conjunto organizativo. Asimismo, no sólo es necesario disponer de la tecnología sino preparar a los públicos para su uso y fomentar la utilización, y que eso sea explícito para el conjunto de personas, ya que de esta manera sí que se habrá efectuado una inversión y no meramente un gasto. Para LaBracke y Bluemner (1997) el problema no es la implementación de las tecnologías sino el cambio en la cultura corporativa de las organizaciones.

1.5.2. Realidad virtual

Descriptivamente, la realidad virtual es una simulación por ordenador; en él se crea un mundo ficticiamente realista a través de diversos grafismos. En ese mundo el sujeto interactúa con el mundo irreal y éste responde a sus órdenes o requerimientos, ya sea de manera gestual, verbal, táctil, etc. Y esa es una de las principales características de la realidad virtual, como son la interacción, la inmersión y la inmediatez. En esta situación se podría definir la realidad virtual como:

“Interfaz que implica simulación en tiempo real e interacciones mediante múltiples canales sensoriales. Estos canales sensoriales son los del ser humano. La vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto” (Burdea y Coiffet 1996, 24).

A pesar de que las aplicaciones lúdicas son las principales impulsoras de la realidad virtual, existe un campo amplio en el también pueden tener un peso significativo. Y ese campo es el de la interacción entre usuario y organización, desde la perspectiva de recorridos virtuales. Una de las múltiples estrategias que se encuentran al alcance de las relaciones públicas son las jornadas de puertas abiertas que organizan instituciones que no son de acceso libre y directo. Aquí entran desde zonas militares, de peligrosidad, por el valor monetario que contiene o cualesquiera otras. Pero también se puede utilizar en aquellas instituciones en las que sus productos se consumen esencialmente a través de la vista. Son los ejemplos de los museos, en los que los usuarios participan pasivamente, en su mayoría, mediante la visión de los objetos. Y esa visión requiere una presencia física si se desea la interacción. El problema planteado tiene visos de solucionarse con la realidad virtual ya que va a permitir recorridos interactivos por el museo a distancia. Tal

como señalan Burdea y Coiffet (1996, 313), el campo de las artes es un campo en el que la realidad virtual puede desempeñar un excelente papel, convirtiendo lo estático en dinámico.

En el ámbito organizacional, la aplicación de la realidad virtual conlleva una mejora de los sistemas de información, tal como señala Larijani (1994,156):

“las técnicas de visualización, que clarifican toda la información multimedia recolectada, procesada y compartida por todos los cargos de una Empresa, permiten al personal de todos los niveles tomar decisiones con más información”.

A su vez, con esa información se pueden establecer estrategias de soluciones ante problemas presentes y futuros y, en consecuencia, explorar las consecuencias corporativas sobre qué y cómo nos va a afectar (Larijani 1994:157). Una de las muchas aplicaciones en este aspecto son las situaciones de crisis en las que es posible establecer una catalogación de las mismas y crear modelos de actuación según cada uno de los supuestos. Todo ello en aras a una actuación rápida y efectiva protocolizada mediante unas pautas a realizar y ensayada en modelos de actuación. Así, se pueden estudiar los factores que pueden afectar a la organización, estudiar los comportamientos que se pueden producir y establecer el mecanismo más pertinente para acometer la resolución a partir de los datos que aporta cada una de las diferentes situaciones de crisis.

Uno de los aspectos más relevantes de todo proyecto de relaciones públicas es la fase de planificación de los diferentes elementos materiales y humanos y su concreción en el tiempo según un criterio planificado. Existen proyectos que demandan tal cantidad de procesamiento de datos y actuaciones que exigen la necesidad de secuenciar estrictamente los pasos y establecer unos criterios estrictos de aplicación. La realidad virtual no sólo puede ayudar a establecer pautas de actuación sino que es posible visualizar las fases del proyecto a partir de una trayectoria lineal:

Con las técnicas de realidad virtual de exhibición, el estado del proyecto es reflejado por el sistema en cualquier instante, en un modelo dinámico que puede funcionar y examinar el proyecto a velocidades diferentes y bajo circunstancias variables. La rápida generación de muchos puntos de vista desde el mismo conjunto básico de datos facilita la observación y el examen de ciclos intermedios. La capacidad de visualizar con claridad y establecer prioridades dentro de los datos sobre los que se basa un proyecto proporciona al Empresario un ahorro de

dinero y tiempo. Las personas involucradas en los proyectos podrán entender la dinámica de las actividades mediante la observación de la dinámica del modelo. Todos los implicados conceden y proponen soluciones. Los cambios pueden ser propuestos y los ensayos para observar las consecuencias se pueden realizar antes de hacerlos efectivos (Larijani 1994, 158-159)

Desde este punto de vista, la realidad virtual puede convertirse en una puerta de acceso a las organizaciones, que está permanentemente abierta y, a su vez, puede coadyuvar a la simulación de situaciones en la elaboración de proyectos de relaciones públicas.

La introducción de las tecnologías en las organizaciones ha conllevado una mejora de los procesos de producción y de gestión. A su vez, ha sido necesario realizar cuantitativa y cualitativamente numerosos cursos de formación entre los empleados. El proceso de introducción de nuevas herramientas de trabajo implica una serie de modificaciones que van a incidir, en un primer momento, en la necesidad de conocer las mejoras y, en segundo lugar, en unas actividades de comunicación para concienciar a los empleados de la necesidad de la formación continuada y en la explicación de las ventajas que ello va a conllevar.

De ahí que sea necesario establecer unas pautas a tener en consideración en el momento de introducir las tecnologías de la comunicación en una organización:

- Implementar los instrumentos de comunicación para preparar y educar a los empleados en la predisposición a participar en los curso de formación. Con explicación de las ventajas que va a aportar la participación y los posibles inconvenientes.
- Adoptar una dinámica gradual en la que las personas se puedan ir adaptando al cambio.
- Pensar que es proceso dinámico y permanente que no finaliza con la instalación del material, sino que posteriormente es imprescindible saber utilizarlo y eso exige formación.
- Apostar decididamente por la acción y sin ambivalencia, ya que los que deban utilizar también adoptarán la misma posición.
- Estimular la participación de los empleados con sugerencias en la mejora de su utilización.
- Modular la introducción en los momentos más adecuados, entendiendo que existe mayor pertinencia en unas situaciones que en otras.

- Conocer las inquietudes del público interno ante la aplicación e introducción de las tecnologías es necesario averiguar su actitud ante esa decisión para poder realizar las actividades comunicativas pertinentes.

1.5.3. Videoconferencias

La posibilidad de conectar a dos o más personas que están separadas geográficamente supone un gran avance para las organizaciones, sobre todo si esa conexión supone un intercambio de información en vídeo y audio. Así, surgieron las videoconferencias como instrumento que permitía conectar visualmente a personas que estaban separadas por una distancia considerable.

El uso de la videoconferencia supone un ahorro de tiempo, dinero y movilización para la organización, ya que de lo contrario las reuniones implican desplazamiento de las personas con el consiguiente coste monetario y el cansancio que genera el desplazamiento.

1.5.4. Otras formas de comunicación interna

Estos instrumentos basados en las tecnologías de la comunicación constituyen los foros de discusión o las listas de distribución.

De todos esos instrumentos de comunicación interna, los más utilizados son el tablón de anuncios y la revista de prensa.

La comunicación interna se ha convertido en uno de los instrumentos esenciales que poseen las organizaciones para mejorar su eficiencia y eficacia organizacional. Partiendo de la teoría de los sistemas, la comunicación es el elemento vertebrador en las organizaciones y a través de ella se puede establecer un contacto fluido entre las estructuras organizativas.

La comunicación interna no sólo se debe limitar a realizar actividades específicas de comunicación, sino que también su labor se debe extender a cualquier ámbito organizativo en el que sea necesario establecer algún tipo de estrategia de comunicación interna. A su vez, es uno de los mejores instrumentos para poder disminuir conflictos internos si se actúa de manera preventiva.

CAPÍTULO 2: EL DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

2.1. Introducción

De acuerdo con Fernández (2002)³⁰, cuando vemos a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio” se puede diferenciar dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

Van Riel (1997), cuando habla de la comunicación en las corporaciones menciona que ésta tiene tres formas de comunicación entre las que se encuentra lo que él denomina la comunicación de dirección que define como “la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos.”

Puede decirse que una empresa es saludable cuando funciona eficientemente y logra alcanzar sus metas, y se pueden tomar como enfermedades a todo aquello que lo dificulte o impida.

La importancia de diagnosticar la comunicación organizacional en una Empresa, radica en que al conocer exactamente cuál es la enfermedad o el problema que está afectando el funcionamiento de la misma, entonces se puede proceder a diseñar un plan estratégico de comunicación adecuado que resuelva, en forma atinada, las situaciones problemáticas detectadas.

Aquella persona que pretenda implementar un programa de comunicación organizacional, poniendo tableros informativos por todos lados, haciendo folletos y revistas internas para los empleados etc., es como un doctor que antes de identificar la enfermedad de su paciente le recomienda antigripales y aspirinas con el fin de que mejore su salud.

Un diagnóstico consiste en una lectura esencial de determinada situación social, desde una perspectiva histórica.

Esto significa, en primer lugar, que ni la sociedad ni la naturaleza son transparentes a una primera lectura, a una primera interpretación. Si fuera así no harían falta diagnósticos ni ningún esfuerzo científico.

Nos movemos a diario, en nuestra vida cotidiana, en un espacio de certidumbre, de creencias, de estereotipos a menudo, que no nos permite llegar mucho más allá de la superficie de los fenómenos. De nuestra propia situación social es más lo que no

³⁰ Fernández, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, 2da edición. México: Trillas, 2002.

sabemos que lo que sabemos, y ello se incrementa cuando se trata de interpretar desde una perspectiva histórica.

La incapacidad para un diagnóstico en profundidad obedece a múltiples causas: en la vida diaria necesitamos de ciertas certidumbres, de ciertas constantes perceptuales y conductuales para poder sobrevivir y relacionarnos; en la vida diaria nos movemos más en el inmediatismo que en la búsqueda de causas o de conexiones entre fenómenos; la incapacidad del diagnóstico beneficia a una gran variedad de intereses sociales.

Los límites de capacidad del diagnóstico, los límites de toma de conciencia de una determinada sociedad, no dependen necesariamente de la situación económica de un individuo o de un grupo. Muchas veces una cierta capacidad de lectura se abre por la confrontación directa con situaciones límite.

Pero, en general, sectores sociales son invitados por diferentes instituciones a mantenerse dentro de los márgenes de una vida cotidiana, en la cual no caben las preguntas, ni la búsqueda de formas distintas de conocer, de indagar.

La ausencia de diagnóstico, o una precaria práctica del mismo, tienen también raíces históricas. Los grupos sociales tienden a insistir en ciertas formas de relación y de percepción de han tenido algún éxito, que han servido para mantener cierta continuidad social. Esas formas corresponden a certidumbres, creencias y estereotipos muy arraigadas.³¹

2.2. Tipos de diagnóstico según el nivel de participación

Daniel Prieto Castillo dice en su libro “Diagnóstico de comunicación” que:

“Todo ser humano tiene conocimientos válidos para enfrentar la situación que le toca vivir. En ese sentido, nadie es totalmente ignorante, hay una sabiduría de la vida cotidiana, producto de acumulación de experiencias de la confrontación con las condiciones de existencia, sabiduría algunas veces más válida que las propuestas teóricas. Pero ello no es suficiente para enfrentar todo. En este sentido, la gente sabe y no sabe, está preparada para algunas situaciones y carece de la información y experiencias necesarias para enfrentar otras”.³²

Cuando un grupo de especialistas, convocados por una organización para realizar un diagnóstico y planificación comunicacional, no toman en cuenta el aspecto mencionado

³¹ Prieto, Daniel, “Diagnóstico de comunicación”, Quito, Editorial Quipus, 2004, páginas 17-18

³² Prieto, Daniel, “Diagnóstico de la comunicación”, Quito, CIESPAL, 1990, pág. 54

en el párrafo anterior, las personas de la organización o de la comunidad se presentan únicamente como objetos de análisis. Todo se hace desde fuera de ella, alguien recoge datos que le pertenecen, los evalúa y saca conclusiones sin su participación. Los propios interesados sólo son integrados para dar información, y muchas veces ni siquiera saben para qué se les pide tal o cual dato, ya sea porque nadie se los explica o porque directamente se les miente. Este es un diagnóstico pasivo.

El caso exactamente opuesto es aquel en que la gente participa ampliamente del diagnóstico y de la planificación.

A mayor participación de los actores mayor eficacia en el resultado del diagnóstico y la planificación. Por eso lo ideal es que el diagnóstico sea una tarea lo más participativa posible en la que el investigador y los integrantes de la organización compartan responsabilidades en la determinación de los problemas y potencialidades comunicacionales que caracterizan a la misma. Sin embargo, esto no es siempre posible. No siempre están dadas las condiciones materiales y políticas para su cumplimiento ideal aunque, como es obvio, siempre debe tenderse a ello.

*Respecto de la participación tomaremos algunas ideas de “Turbulencia y planificación social” de Mario Robirosa y otros. En ese trabajo los autores comentan que en numerosos proyectos sociales es postulada hoy la participación de la población como una característica dominante aunque sólo sea en forma declamativa. “Participar significa tomar parte de algo con otros, significa repartir o entrar activamente en la distribución. Por la complejidad de la participación, ella debe ser analizada con relación a la cantidad de actores que participan, niveles, campos posibles y grados de la misma.”*³³

Los autores agregan mayor complejidad a la discusión en torno a la participación incorporando una diferenciación entre acción individual y colectiva. En la segunda, la presencia simultánea de personas implica comportamientos que se influyen mutuamente. En este caso, la participación debe tener un componente de organización y se orienta por decisiones colectivas. La acción colectiva supone dos elementos:

- a) Un conjunto de reglas que determina la participación en el proceso de decisión y
- b) Una regla de agregación de las decisiones individuales que concurren a la formación de la voluntad colectiva.

³³ Robirosa, Mario et.al., “Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado.” UNICEF-Siglo XXI de España Editores, Buenos Aires, 1990, p. 18

Para Cardarelli, G., Lapalma A. y Robirosa M., (1990) existen tres niveles de participación:

a) Información: *debe ser la necesaria en calidad y cantidad y la población tiene que estar en condiciones de evaluar la información que maneja.*

b) Opinión: *corresponde a un nivel más complejo de participación en el cual los participantes pueden emitir opiniones sobre asuntos; supone un nivel de participación más amplio que el informativo. El destino de la opinión podrá ser la modificación de decisiones o de acciones. En este último caso la opinión alimentará la certeza de los riesgos a que están expuestos aquellos que deben decidir. La opinión tiene relación con la información en la medida en que esta última sea adecuada y oportuna.*

c) Toma de decisiones: *los participantes pueden decidir sobre sus propios asuntos, lo que supone una adecuada y oportuna información, el reconocimiento de acuerdos, diferencias, mecanismos adecuados de discusión y de toma de decisiones.*

En un proceso de diagnóstico y planificación ampliamente participativo los actores que integran la organización:

- a) reconocen sus problemas y aquellos temas sobre los que consideran que deben intervenir;
- b) disponen de la información necesaria sobre estos aspectos;
- c) se plantean alternativas de interpretación, decisión o acción que luego son intercambiadas y confrontadas para la toma de una decisión;
- d) toman la decisión e inician la planificación de la ejecución;
- e) ejecutan el proyecto;
- f) finalmente lo evalúan.

Una participación de estas características garantiza un consenso general respecto de las conclusiones del diagnóstico y las acciones que se proponen ejecutar. Los diagnósticos y las propuestas de acción se enriquecen notablemente estableciendo una correspondencia con necesidades reales. Además se constituye en un proceso de

aprendizaje para todos los miembros, también para el planificador ya que todos amplían conocimientos y perfeccionan competencias.

Finalmente también se constituye en un buen camino para superar de alguna manera la falta de comunicación entre los miembros de una comunidad o una organización.

Ahora bien, ¿quién determina la cantidad de actores que participan, los niveles, campos posibles y grados de la participación?.

Ciertamente es un proceso complejo que no determina únicamente el planificador. Este no está sólo determinado por la voluntad política de los miembros de la organización con poder de decisión. Está asociado a las características de la organización, a la cantidad de actores involucrados. También está asociado a las actitudes valores y creencias de las personas, a las relaciones de poder y autoridad de la organización, a las formas de organización y coordinación de las tareas que tiene la organización. Todo esto influye en el grado de participación posible.

2.3 Tipos de diagnóstico según el tipo de relaciones de comunicación

Un diagnóstico también varía en función de los aspectos que privilegia en el análisis. Esto más allá del grado de participación de los miembros de la comunidad o de la organización.

a) Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación interna.

b) Diagnósticos que privilegian las relaciones de comunicación externa: interinstitucional, de medios, de destinatarios o interlocutores de la organización.³⁴

2.3.1 De comunicación interna

Este diagnóstico privilegia el análisis de las relaciones de comunicación interna que establece la organización. Un planificador cercano a este tipo de diagnóstico deberá trabajar algunos de estos temas:

1. Identificación de actores más vinculados a la comunicación dentro de la institución.

³⁴ José Enrique Naranjo Gandarilla y otros, “acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de empresa azucarera Colombia”, en línea:
<http://www.eumed.net/libros/2011a/895/Diagnostico%20de%20Comunicacion.htm>, acceso: 29/11/2011

2. Análisis de la percepción de su tarea, de su imagen de la institución, de la percepción de los otros miembros de la institución y de los interlocutores.

3. Identificación y análisis de las relaciones entre los distintos grupos que conforman la institución.

4. Análisis y evaluación de las situaciones de comunicación: espacios, momentos comunicacionales.

5. Análisis de los mensajes que produce la institución en su contenido y forma.

6. Evaluación de los flujos y recursos comunicacionales de la institución: el tratamiento diferenciado de la información según los destinatarios.

Para ello el planificador deberá leer documentos, observar, realizar cuestionarios, hacer entrevistas individuales y grupales, talleres de reflexión. También puede efectuar el seguimiento y la observación de un grupo de la institución a lo largo de toda una jornada de trabajo, análisis discursivo de mensajes, analizar redes, analizar el organigrama, etc.³⁵

2.3.2 De comunicación externa

Son los diagnósticos que privilegian el análisis de las relaciones de comunicación con el exterior institucional, comprenden los aspectos internos dirigidos a instituciones cuando se trata de diagnósticos interinstitucionales.

Los diagnósticos de comunicación externa se pueden subdividir, a su vez, en diagnósticos de medios y de interlocutores:

2.3.2.1 Diagnóstico de medios

La importancia de los medios masivos de comunicación para todo tipo de organizaciones sean estatales, privadas o privadas con fines públicos es un dato con el que convivimos en nuestra vida cotidiana. Sin embargo, son pocos aquellos casos en los que la organización ha diseñado una estrategia para lograr una permanencia en los medios de comunicación o para colocar en la agenda pública sus problemáticas de interés aunque todas lo reconocen como una necesidad. Aquí el planificador debe incorporar conocimientos sobre los lenguajes, los contenidos, los temas que se privilegian y el

³⁵ Ídem.

protagonismo actual de la comunicación con los medios masivos de comunicación en la configuración de la percepción que los sujetos tienen de su contexto.

1. En primer lugar identifica aquellos medios significativos para los interlocutores de la organización.
2. Releva la cobertura de los medios de la zona y frecuencia de uso por la gente.
3. Efectúa un análisis general de las secciones y de la programación, especialmente de aquellos que hacen referencia al tema de interés de la organización.

Para llevar adelante estos objetivos el planificador deberá realizar una investigación documental, visitar a los medios de comunicación, hacer entrevistas, encuestar a los receptores o audiencias, analizar discursivamente la programación, utilizar recursos para análisis semióticos, etc.

2.3.2.2 Diagnóstico de interlocutores

Otro diagnóstico de comunicación externa es el de interlocutores o destinatarios, también conocido como diagnóstico comunitario.

El objetivo de este tipo es conocer y respetar la percepción y la cultura de la gente o de la población objetivo de la institución para luego, a partir de estas conclusiones, definir una estrategia de comunicación institucional.

Durante mucho tiempo fue tal la importancia que se le otorgó al conocimiento de la gente y su cultura que se desatendieron aspectos vinculados a la selección de los medios y los lenguajes o al diseño de estrategias. Todo parecía resolverse si el grupo opinaba, sacaba conclusiones y tomaba conciencia de alguna problemática.

Hoy el diagnóstico comunitario no ha perdido validez pero se entiende que se debe conocer y respetar la cultura y percepción de la gente siempre en vistas a los propósitos comunicacionales de la institución o comunidad que nos convoca.

Para ello es necesario que el planificador:

1. Caracterice las situaciones de comunicación.
2. Delimite el problema o el tema que la organización quiere comunicar.
3. Identifique los actores sociales que están vinculados con ese tema o problema.
4. Conozca la percepción que estos tienen del tema o problema en la actualidad y a futuro. Qué saben, qué no saben, cómo lo perciben.
5. Identifique cuales son las propuestas de los actores en relación con esa problemática.

6. ¿Cómo creen que se les comunica en la actualidad, cómo lo comunicarán ellos, cómo lo solucionarían, etc.?

7. Finalmente investigar cuáles son las expectativas de los interlocutores en cuanto a los medios, formatos y lenguajes utilizados o posibles.

Como se puede ver se ha tenido en cuenta lo que desea comunicar la institución, la caracterización de los actores y sus percepciones. Sin embargo, hacia el final aparecen también elementos vinculados al trabajo con medios, formatos y lenguajes.

2.3.3 Diagnóstico y poder

Además de causas económicas, de recursos técnicos, de diferencia de fuerzas, la dominación grupal y social se funda también en una concentración de información. Los que dominan no sólo toman decisiones por los otros, saben más que ellos.

Quienes disponen mayores recursos comunicacionales, quienes disponen de las claves de los mensajes y de los medios de comunicación, logran mayor poder dentro de los grupos en que se desenvuelven.

Existen organizaciones sociales autoritarias y democráticas. En las primeras el poder de decisión, la información, las claves de mensaje y medios, están en manos de unos pocos y su modelo es vertical con una clara tendencia a concertar el poder en una sola o en pocas personas jerárquicamente ubicadas en las instancias más importantes.

En las organizaciones democráticas todos participan en las decisiones y el conocimiento de la propia situación es común; así, se generaliza la posibilidad de acceder a claves de mensajes y de medios. En la actualidad la democratización de la comunicación es una corriente que tiene que permear también a las organizaciones si se quiere poner en práctica el derecho a la comunicación. Y son esos espacios en los cuales el ejercicio de este derecho es fundamental.

El poder no es una cuestión que se plantea sólo a escala macro-social, esto es, en las relaciones de clases o en la dominación ejercida por un país sobre otro. La concentración de poder, las prácticas de opresión, aparecen también en las organizaciones más pequeñas, como la familia, o en grupos más numerosos, como los correspondientes a la escuela.

En ese sentido, reconocemos relaciones de dominación individual, grupal y social.

La comunicación es fundamental para el desarrollo de una organización, pero más fundamental todavía es que ella sea compartida por todos los miembros de una organización.

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

3.1 Antecedentes

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. es una Empresa privada de capitales públicos que se encuentra en período de transición de privada a pública, mediante la compra de capitales por parte del estado ecuatoriano.

La Empresa está presidida por el Dr. Edgar Jiménez desde hace casi 5 años, lo que implica estabilidad en cuanto a decisiones, lineamientos y proyectos a futuro; el programa de constante capacitación y profesionalización ha logrado que la Empresa cuente con profesionales de primer nivel en todas sus áreas de acción.

Dentro del organigrama estructural (Gráfico No.3) encontramos seis direcciones: Relaciones Industriales, Financiera, Planificación, Comercial, Técnica, Generación; además dos niveles de apoyo con nivel de dirección: Asesoría Jurídica y Auditoría Interna; luego de observar el organigrama encontramos que no existe una unidad o departamento dedicado a la comunicación o relaciones públicas, lo que constituye una oportunidad para plantear este proyecto que cuenta con el aval institucional.

3.2 Resumen histórico

El día domingo 11 de abril de 1909 el coronel Justiniano Viteri, presidente del Concejo Municipal de Latacunga, inaugura en forma oficial, el servicio de alumbrado eléctrico de esta ciudad, conformándose lo que se llamó SERVICIOS ELECTRICOS MUNICIPALES, entidad que, desde aquella fecha fue la encargada de administrar la energía eléctrica producida por una pequeña planta hidráulica de 30 Kv, localizada en el Barrio Miraflores.

El servicio que se brindaba era exclusivamente alumbrado de domicilios y de las calles céntricas de la ciudad.

Al transcurrir los años, y al incrementarse la utilización del servicio eléctrico, fue necesario que en 1925 se inaugure otra central hidráulica de 300 Kw en el río Yanayacu. El voltaje al cual se generaba era el mismo al que se distribuía, y consumía, es decir 110/220 v. Con la primera central, y luego con la segunda se distribuía a 2.400 v.

Al seguir creciendo la demanda eléctrica, se mentalizó el proyecto Illuchi a 10 km. al oriente de la ciudad de Latacunga, y es así que, en 1951 el alcalde de Latacunga Don Rafael Cajiao Enríquez, inaugura la primera etapa de dos grupos hidráulicos de 700 kw c/u. En la segunda etapa se instaló el tercer grupo, 1.400 kw que entró en operación en 1955. En 1967 entró en operación la central Illuchi No. 2 con un grupo de 1.400 kw. Los caudales de agua que se aprovechaban eran de las lagunas de Piscacocha y Salayambo, y las captaciones de las acequias Retamales, Ashpachocha y Dragones.

Con las nuevas centrales se cambió el sistema de distribución a 6.300 v., y el servicio eléctrico se extendió a las zonas rurales; es decir a las parroquias: Aláquez, Joséguango, Guaytacama, Mulaló, Tanicuchí, Toacazo, Pastocalle, a 29 recintos y caseríos; además se vendía en bloque a los municipios de Pujilí y Saquisilí.

El día 2 de mayo de 1975, INECEL se hace cargo de la administración de la energía eléctrica en Cotopaxi y funda el Sistema Eléctrico Latacunga (SEL); inmediatamente inicia sus labores.

Sus primeras obras fueron la reparación de las centrales hidráulicas y el revestimiento de 15 Km. del canal de aducción. Luego, desde 1976, se inicia la modernización, remodelación integral, y ampliación de las redes de distribución de las zonas rurales de la provincia. Las redes de distribución se construyeron exclusivamente en postes de madera tratada y de hormigón, con conductores de aluminio y con un voltaje de 13.800v. En el año de 1983 este programa de remodelación fue concluido, con lo cual la Empresa se dedicó a la ampliación y expansión.

En el mes de mayo de 1977, el Sistema Eléctrico Latacunga (SEL) se interconecta al Sistema Nacional, mediante la S/E San Rafael y una línea de 69 kv hasta la ciudad de Ambato.

Con este suceso el SEL inicia una ampliación sin precedentes, ya que se comienza a dar energía a varias fábricas antiguas y nuevas, instaladas en la vía a Lasso. A la vez se comienza a promocionar la integración de los cantones Salcedo, Pujilí y Saquisilí.

Mediante sendos convenios de administración, y contratos de fideicomiso se logra la integración de los cantones al Sistema Eléctrico Latacunga; en mayo de 1979 Salcedo, el 30 de junio de 1980 Pujilí y el 28 de marzo de 1982 Saquisilí.

El 1 de febrero de 1984 entra en funcionamiento la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., siendo sus accionistas INECEL, y los municipios de Latacunga, Saquisilí, Salcedo y Pujilí.

En el mes de marzo de 1987 se inicia la construcción de la ampliación de las centrales hidráulicas de Illuchi No. 2, con el financiamiento de INECEL, y de fondos propios de la Empresa. Esta ampliación tiene 5.200 kw divididos en dos grupos con un costo de S/3.000'000.000, a la fecha en que inició su funcionamiento, en el mes de diciembre de 1987.

El 29 de diciembre de 1994 ingresan como accionistas el Consejo Provincial de Cotopaxi y el Municipio de Pangua. El 6 de Febrero del 2001 ingresan los Municipios de Sigchos y de La Maná.

El Fondo de Solidaridad, terminó sus funciones en el mes de abril del 2010, y fue reemplazado por el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, a quien se le transfirió el capital accionario.

3.3 Capital accionario

Al 31 de diciembre 2010 el capital social de la Empresa está distribuido de la siguiente manera:

Tabla No. 2

Capital accionario ELEPCO S.A.

Accionistas	Capital
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable	\$20.949.785,00
Municipio Latacunga	\$4.068.576,00
Consejo Provincial de Cotopaxi	\$3.340.269,00
Municipio Pujilí	\$1.554.303,00
Municipio Salcedo	\$1.072.251,00
Municipio Pangua	\$610.969,00
Municipio Saquisilí	\$596.672,00
Municipio Sigchos	\$269.796,00
Municipio La Maná	\$60.914,00
Total	\$32.523.535,00

Fuente: Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo de ELEPCO S.A., archivo digital
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

3.4 Indicadores

Tabla No. 3

Principales indicadores ELEPCO S.A. al 31 de diciembre del 2011

Número de abonados	101.813
Demanda máxima propia	56.264 KW
Energía facturada mensual	24'208.516 USD
Energía disponible mensual	26'831.339 USD
Pérdidas de energía	8,35%
Número de trabajadores	359

Fuente: Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo de ELEPCO S.A., archivo digital
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

3.5 Misión

La misión de la Empresa es proveer potencia y energía eléctrica en su área de concesión de la Provincia de Cotopaxi, en forma suficiente, confiable, continua y al precio justo, de tal manera que se tienda al desarrollo socio económico de la sociedad y de los sectores productivos de la provincia.³⁶

3.6. Visión

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., líder en el sector eléctrico del país, garantiza un excelente servicio eléctrico durante las 24 horas diarias.³⁷

3.7 Aspectos generales de ELEPCO S.A

Razón social

Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S. A.

Domicilio

Dirección: Calle Marqués de Maenza 5-44 y Quijano y Ordóñez.

Ciudad: Latacunga

Provincia: Cotopaxi

³⁶ ELEPCO S.A. En línea: http://www.elepcosa.com/1_mision.php, acceso: 29/11/2011

³⁷ ELEPCO S.A., en línea: http://www.elepcosa.com/1_vision.php, acceso: 29/11/2011

Actividad económica

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. ELEPCO S.A. tiene por objeto la Generación, Transmisión, Distribución y comercialización de energía eléctrica para el beneficio de la provincia de Cotopaxi, para lo cual está facultada realizar todos los procesos que comprenden la planificación, operación, mantenimiento de centrales de generación, subestaciones, sistema de líneas, adquisición de equipos y materiales, contratación de servicios para cumplir con su legado.³⁸

³⁸ Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. ELEPCO S.A., archivo digital, p. 2

Gráfico No. 3

Organigrama estructural de ELEPCO S.A.

Fuente: página web www.elepcosa.com
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

Gráfico No. 4

Organigrama funcional de ELEPCO S.A.

Fuente: página web www.elepcosa.com
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

3.8 Metodología del diagnóstico

La metodología utilizada para el diagnóstico de comunicación interna de la Empresa, fue cuantitativa a través del levantamiento de datos de la empresa:

- **Entrevista:** Se realizó una entrevista al Dr. Edgar Jiménez Sarzosa, presidente ejecutivo de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., el objetivo principal de la entrevista fue conocer la situación actual de la comunicación interna en la Empresa, para obtener información de primera mano y así sugerir estrategias que permitan optimizar el flujo de información, diversificar los canales de comunicación y mejorar el clima laboral de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., con un plan estratégico factible de comunicación interna.

A continuación se detallan las preguntas realizadas en la entrevista con su respectiva respuesta.

1. ¿Cuenta la Institución con un plan estratégico?

La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. no cuenta con un plan estratégico en comunicación, solamente con un plan estratégico a nivel general.

2. ¿De quien depende la comunicación interna en la Institución?

La comunicación interna depende directamente de Presidencia Ejecutiva, que es quien dicta los lineamientos generales a Relaciones Públicas quien los ejecuta.

3. ¿Número de personas que integran el departamento de comunicación?

Una sola persona integra el departamento de Relaciones Públicas, pero cuenta con el apoyo de Coordinación Institucional y el Fondo de Electrificación Rural Urbano Marginal (FERUM).

4. ¿Cuál es la dependencia orgánica del departamento de comunicación?

Relaciones Públicas depende directamente de Presidencia Ejecutiva.

5. ¿Qué mecanismos de comunicación tiene la Institución para hacer llegar a sus miembros las decisiones y comunicaciones?

La Empresa cuenta con mecanismos de comunicación interna como el intranet en menor grado, memorandos y reuniones en su mayoría.

6. ¿Cuenta la Institución con un documento que exprese la Identidad Empresarial y que sirva de guía para sus miembros?

La Empresa no cuenta con dicho documento pero capacita directamente a sus empleados.

7. ¿Cuenta la Empresa con una publicación impresa propia?

Contaba hace un año con una publicación impresa, pero no se ha seguido la línea editorial, actualmente solo cuenta con espacios externos con los medios de comunicación.

8. ¿Realiza la Empresa una memoria anual?

La Empresa no realiza una memoria anual, sino una memoria de la gestión Empresarial de Presidencia Ejecutiva.

9. ¿Realiza algún video corporativo?

La Empresa si cuenta con un video corporativo.

10. ¿Cuenta la Empresa con medios de comunicación masiva de carácter interno?

La Empresa no cuenta con medios de comunicación masiva.

En base a la entrevista realizada, se determina la necesidad fundamental de implementar un plan estratégico de comunicación interna en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., tomando en cuenta objetivos, estrategias, actividades, materiales, medios, presupuestos, responsables y plazos a cumplir.

- **Encuesta:** Esta técnica se utilizó para identificar las formas de comunicación formal e informal, canales de comunicación, flujos de información, el tipo de información que produce la Empresa, tipo de mensajes que emite la Empresa, la percepción de la identidad corporativa del público interno.

3.9 Universo y muestra

El universo de la Empresa Eléctrica Latacunga, ELEPCO está conformado por 100 personas que constituyen el total del personal que trabaja en la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula del tamaño de la muestra para poblaciones finitas desconociendo la varianza poblacional que es:

$$n = \frac{p \times q}{(e^2/z^2) + (p \times q/N)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

p = Probabilidad de éxito de un evento

q = Probabilidad de fracaso de un evento

e = Grado de error admisible

z = Valor z de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza

N = Tamaño de la población de estudio.

Los datos estadísticos con los que se trabajará son los siguientes:

p = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de éxito)

q = 0,5 (cuando no se conoce la probabilidad de fracaso)

e = 6% (dato)

Nivel de confianza = 94% (dato)

z = 1.88

N = 100 (Que es el número de trabajadores que laboran en el edificio principal de la Empresa y son quienes llevan a cabo la labor documental y administrativa, y quienes se involucran directamente en el proceso administrativo y comunicativo.)

Entonces el tamaño de la muestra será:

$$n = \frac{p \times q}{(e^2/z^2) + (p \times q/N)}$$

$$n = \frac{0,5 \times 0,5}{(0,062/1,882) + (0,5 \times 0,5/100)}$$

$$n = \frac{0,25}{(0,001019) + (0,0025)}$$

$$n = \frac{0,25}{0,003519}$$

$$n = 71,05179 = 71$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra estadísticamente representativo de la población con un nivel de confianza del 94% y un margen de error admisible del 6% será de 71 encuestas.

El procedimiento muestral de la presente investigación se realizará de manera aleatoria, tomando en cuenta que la encuesta será aplicada en su mayoría al personal administrativo que labora en el edificio matriz de ELEPCO S.A., sin dejar de lado al personal operativo que será encuestado en su lugar de trabajo, es decir fuera de la Empresa; obteniendo así la valiosa opinión y colaboración de todos los niveles laborales.

3.10 Análisis de resultados

La encuesta aplicada contiene 21 preguntas estructuradas, las mismas que fueron divididas en 4 secciones: datos generales, cultura corporativa, canales y flujos de comunicación y clima laboral. La muestra utilizada fue de 71 empleados y trabajadores de las distintas áreas de la empresa que desempeñan sus funciones tanto en el edificio central de la misma, como fuera de ella pero que son considerados personal de planta pero, que por sus actividades específicas deben trasladarse a cumplir sus responsabilidades fuera de ella y, por la misma característica de servicios públicos que la organización brinda.

Datos generales

Tabla No. 4

Perfil de los encuestados

Género	
Masculino	76,06
Femenino	23,94
Total	100%
Edad	
18 a 30 años	36,62
31 a 45 años	49,3
46 a 60 años	14,08
Total	100%
Nivel en el trabajo	
Administrativo	59,15
Operativo	36,62
Directivo	4,23
Total	100%

Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

Luego del análisis de las tres primeras preguntas, se observa como dato relevante que la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. cuenta con personal joven en un 85,92% y que tienen una edad que fluctúa entre 18 y 45 años. Además la mayoría de los encuestados con un 76,06% son de sexo masculino; al mismo tiempo se puede notar que más de la mitad, es decir el 59,15% de los colaboradores son personal administrativo debido a que la encuesta fue realizada en su mayor parte en el edificio principal, por lo que predomina el personal administrativo.

Estos datos muestran una empresa con personal joven en su mayoría hombres, debido a la naturaleza del giro del negocio que consiste en la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, por lo que se requiere hombres capacitados para esta actividad. Por otro lado, cabe señalar que al ofrecer la empresa un servicio público básico el área de especialización es la rama eléctrica y es en este sector donde por tradición ha sido una carrera y especialidad de hombres.

Por otro lado se observa que el personal directivo es una minoría, tal como ocurre en casi todas las empresas lo que determina un manejo vertical de la organización. Los altos mandos se encuentran arriba de la pirámide mientras en el medio se encuentran los

técnicos y administrativos en tanto que, en la base están el personal de servicios y operativos o aquellos considerados del nivel más bajo dentro de la organización.

Se puede concluir que la organización funciona de manera tradicional en la cual los hombres son la mayoría, los directivos la minoría y el personal de servicios se encuentran en la base de la pirámide por lo que se puede colegir también, que la información se genera de arriba hacia abajo en un modelo vertical de comunicación.

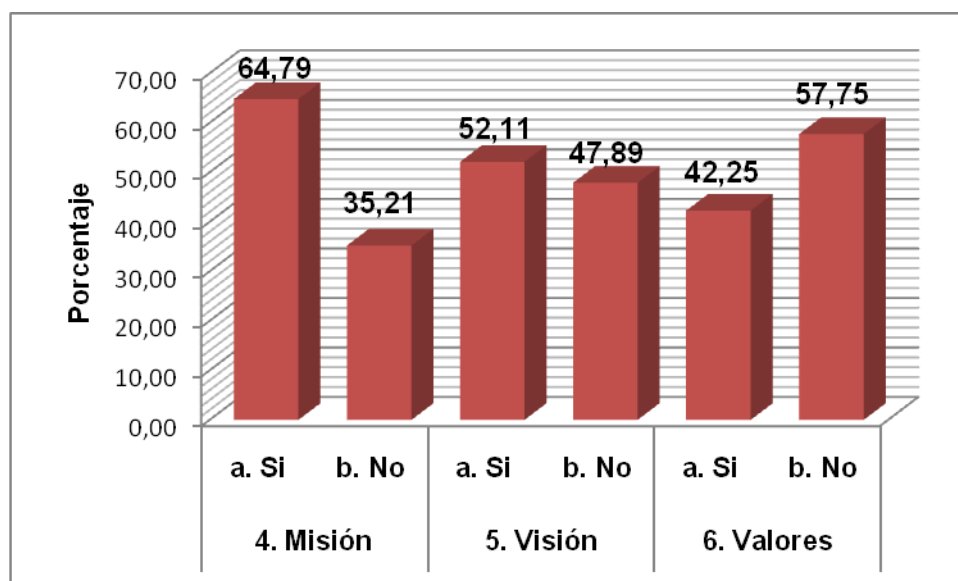
En esta época de cambios, donde la democratización de la comunicación se ha convertido en un eje fundamental del trabajo del gobierno del presidente Correa, estos cambios también tienen que ser comprendidos y asumidos en las instancias de las organizaciones que prestan servicios públicos a la ciudadanía, aun cuando sea una empresa privada.

Esta democratización permitirá que el personal de la entidad se involucre ampliamente en la organización de manera decidida y que participe de manera crítica en los procesos comunicacionales de la empresa para contribuir de esta manera a ser una entidad única que se forja y consolida en procesos democráticos y participativos de la comunicación interna.

Cultura corporativa

Gráfico No. 5

Conocimiento de la cultura corporativa



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

El presente gráfico muestra el conocimiento parcial de la cultura corporativa, ya que estadísticamente los índices de conocimiento de la misión, visión y valores corporativos son altos en los tres casos con más del 50% de respuestas positivas, pero la realidad es que apenas el 10% de los encuestados conocen los conceptos que forman la cultura corporativa; este dato se obtiene al hacer una observación directa o comparación entre las respuestas obtenidas y la misión, visión y valores corporativos que rigen la Empresa; ya que al hacer las preguntas de comprobación se detectó esta situación.

Según Ernesto Yturralde³⁹, la cultura corporativa o también denominada Cultura Organizacional, es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias existentes en una organización.

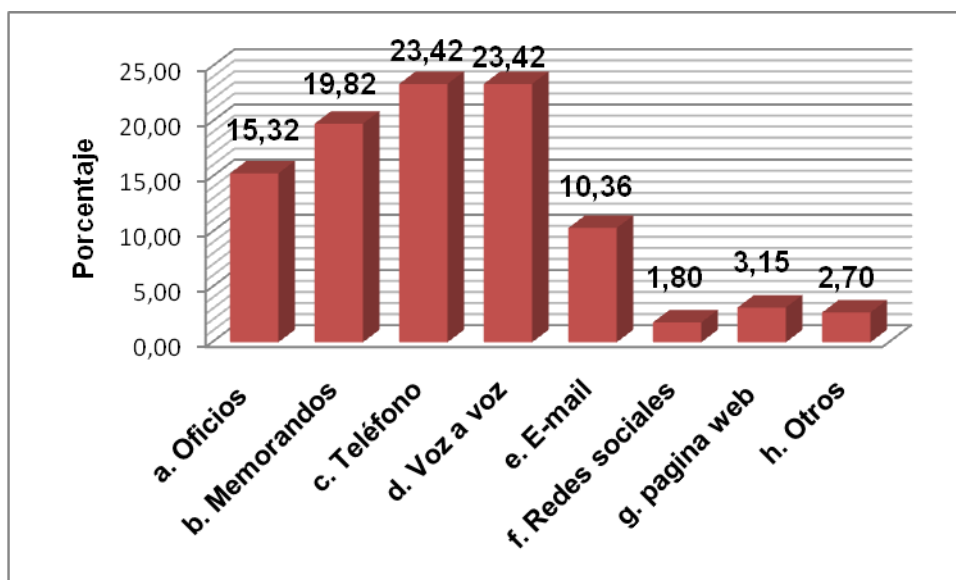
La cultura se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización, y que las distingue unas de otras. Es la manera que cada organización tiene de hacer las cosas como resultado de la interrelación de algunos factores de naturaleza muy diversa, entre los cuales se mezclan aquellos de naturaleza intangible y de difícil observación, con otros que se expresan de una manera más explícita en forma de documentos internos de la organización y en los comportamientos observables: la misión, la visión, los valores y creencias, las normas de comportamiento, las políticas de la organización, entre otros.

Entre otras causas, los resultados de la encuesta se deben a la escasa difusión de estos mensajes, precisamente por la falta también de una política de comunicación y un plan interno que permita alinear a todos los miembros de la organización en torno a esta cultura corporativa. Esta información debe constar en un manual de inducción, en videos corporativos y carteleros institucionales y otros medios de comunicación para su amplia difusión y conocimiento entre el público interno. Se trata de lograr una apropiación de esta cultura, una identidad y sentido de pertenencia a la misma.

³⁹ Ernesto Yturralde. En línea: <http://www.focoestrategico.com> Acceso: 20 de abril de 2012.

Canales y flujos de comunicación

Gráfico No. 6
¿Qué medios de comunicación utiliza?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

El gráfico muestra que la comunicación directa vía telefónica o cara a cara son los medios y/o formas de comunicación más utilizados. Esto demuestra que la comunicación interpersonal tiene gran vigencia y que en el caso de la empresa permite construir un proceso de comunicación participativo y tener una respuesta inmediata. Por otro lado, la comunicación administrativa a través del uso del memorando y el oficio muestran la formalidad de la empresa al momento de comunicar decisiones o informaciones que requieren el uso de estos mecanismos.

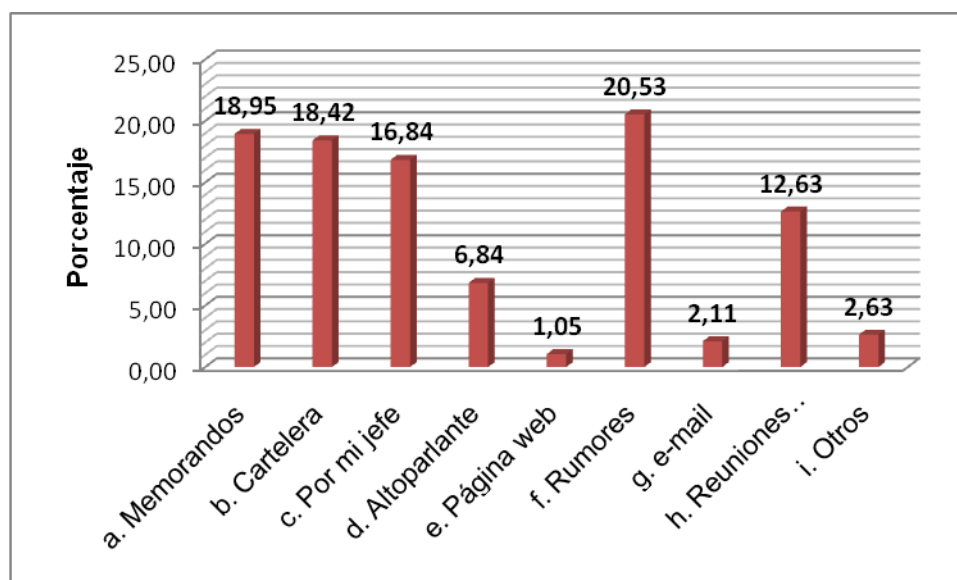
Esta realidad nos dejan ver que la Empresa es tradicional en su comunicación interna, debido a la falta de modernización en cuanto a la incorporación y uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación se refiere; es por esto que durante el año 2012, se invertirán 2'000.000 de dólares en el salto informático que requiere ELEPCO S.A.; esto, con la finalidad de modernizar la Empresa en todo ámbito, inclusive el comunicativo.

Sin duda, es urgente y necesario adoptar y llevar a la empresa por el camino de la modernidad en cuanto a comunicación interna se refiere lo que permitirá dar un salto por un lado, y por otro, generar una cultura corporativa basada en el uso de las nuevas

tecnologías para promover flujos de comunicación ágiles y eficientes que hagan una organización referente de la zona centro del país.

Gráfico No. 7:

¿En el trabajo, a través de qué medios se entera de lo que pasa en la institución?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

Este gráfico evidencia la efectividad de los medios de comunicación tradicionales, ya que los memorandos y carteleras predominan en esta pregunta con el 36%, pero es digno de destacar que la comunicación directa con el jefe inmediato también suma un 36% de efectividad en su aplicación.

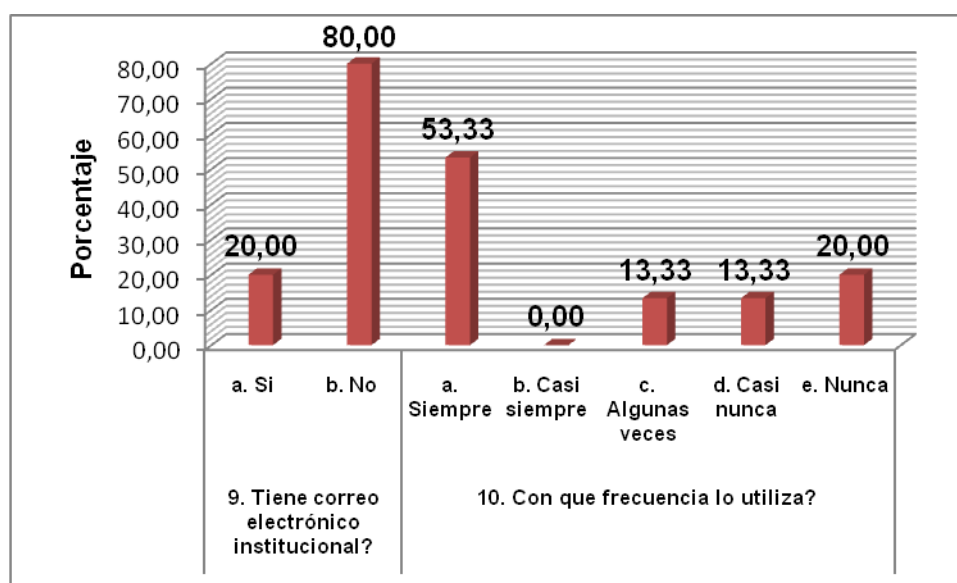
Los medios digitales como la página web y el e-mail son casi nulos en su utilización o conocimiento, lo que refuerza la necesidad de implementar urgentemente nuevas tecnologías de comunicación en la Empresa.

Cabe resaltar que los rumores alcanzan un 20,53% es decir, el porcentaje más alto entre todas las opciones lo cual es negativo para la organización. Los rumores según autores como All Port y Postman el rumor es “una afirmación general que se presenta como verdadera sin que existan los datos concretos que permitan verificar su actitud”. Esto significa que prácticamente no hay información oficial, lo que da lugar a los rumores los cuales pueden hacer mucho daño a la organización ya que al pasar de boca en boca genera distorsiones tanto en su contenido que es lo más importante como en su forma.

La organización puede verse afectada cuando los rumores son la forma de comunicación interna, por lo que es urgente que dentro del plan se incluya la difusión de información oficial oportuna a todo el personal, para lo cual hay que mirar los canales más adecuados para llegar al público interno.

Gráfico No. 8:

Tenencia de correo electrónico institucional y frecuencia de utilización

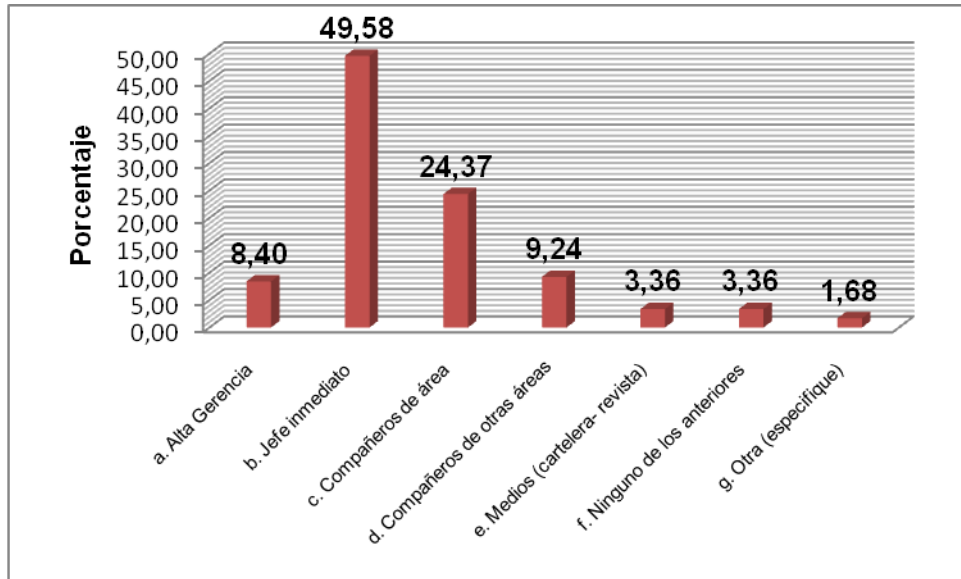


Una gran falencia institucional es la escasa utilización del correo electrónico como herramienta comunicativa, ya que el 80% de encuestados no posee correo electrónico institucional; y del 20% que si lo tiene, apenas la mitad lo utiliza. Estos resultados evidencian la necesidad de dar un giro al ámbito comunicativo Empresarial, reducir el uso de papel y efectivizar el tiempo requerido en los trámites y comunicaciones internas.

Por otro lado, para una rápida comunicación, envío de documentos y otro tipo de información útil para el trabajo el correo electrónico es un mecanismo clave. Será necesario por lo tanto, entrenar al personal en su uso y además a sacarle el máximo provecho para el trabajo institucional.

Gráfico No. 9

¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

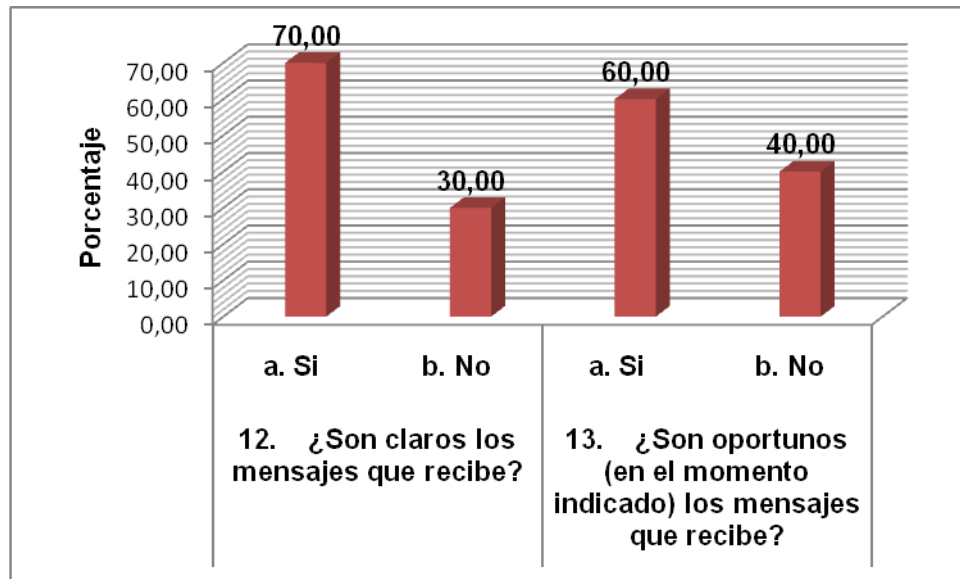
Esta pregunta nos da la pauta para identificar a las personas que transmiten la información generada, obteniendo a los jefes inmediatos y los compañeros de área mediante la comunicación directa como los principales canales de comunicación en el área laboral.

Esta es una fortaleza comunicativa, ya que con la correcta capacitación, los canales de comunicación antes mencionados pueden ser fortalecidos y así mejorar sustancialmente la comunicación interna empresarial.

Es indudable que quienes tienen responsabilidades de dirección o jefaturas están llamados a conocer de la comunicación para usarla de la mejor manera ya sea para dar instrucciones sobre los trabajo a realizar así como para generar información oficial que llegue en el momento oportuno y su contenido sea comprendido sin distorsiones por sus colaboradores.

Gráfico No. 10

Claridad y pertinencia de los mensajes



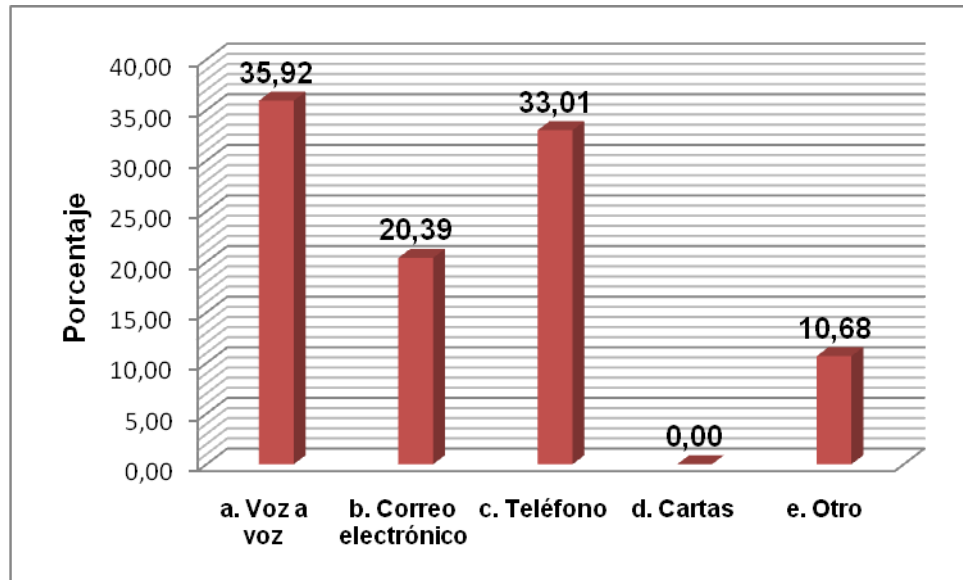
Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

El trámite documental actual con que cuenta la empresa es efectivo, ya que los mensajes emitidos son claros y recibidos en el momento oportuno, la misma efectividad y claridad deben ser trasladadas al ámbito digital y los índices de efectividad no descendan. Sin embargo, se observa que un 30% de los empleados y funcionarios de la empresa consideran que los mensajes que a nivel interno circulan en la entidad no son claros, esto puede deberse a que no hay una política clara de comunicación en cuanto a la forma de elaborar los mensajes, por lo cual se requiere un proceso urgente de capacitación al equipo de comunicación para alinear la elaboración de información.

Por otra parte, un 40% dice que la información que recibe no es oportuna y esto puede deberse a que hay varias instancias por las cuales la información debe pasar antes de llegar a los destinatarios, lo cual puede generar estos retrasos en los niveles medios y bajos a nivel administrativo. Es decir se reproduce un modelo vertical de comunicación que algunos teóricos lo han graficado como de pirámide invertida: es arriba donde está la información y abajo llega por goteo y muchas veces cuando ya ha pasado todo. Esto hace pensar que hay que trabajar para que los procesos sean ágiles y efectivos a fin de mantener informado al personal de manera oportuna así se evitarán los rumores.

Gráfico No. 11

¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

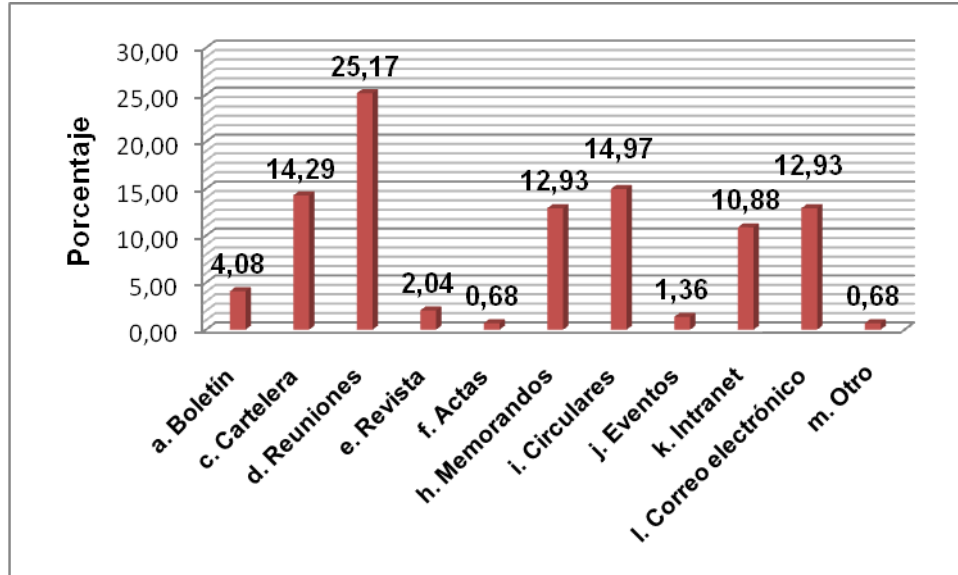


Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

Los medios de comunicación directos como voz a voz y vía telefónica suman el 68.93% del total, lo que nos deja la impresión que los encuestados buscan mayor inmediatez en las comunicaciones, esto demuestra que la comunicación interpersonal en la empresa es importante y por lo tanto tiene que ser recuperada y fortalecida, sin embargo, no debemos dejar de lado el 20% que prefiere utilizar el correo electrónico como medio de comunicación, lo que nos deja abierta una puerta a las nuevas tecnologías de la comunicación. Hoy más que nunca hay que apelar a la “convergencia de medios” es decir al uso de los medios tradicionales y los medios electrónicos o, los nuevos medios con el fin de que la empresa camine de la mano de las nuevas tecnologías y se coloque a la vanguardia sin perder la comunicación interpersonal.

Gráfico No. 12

¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información?



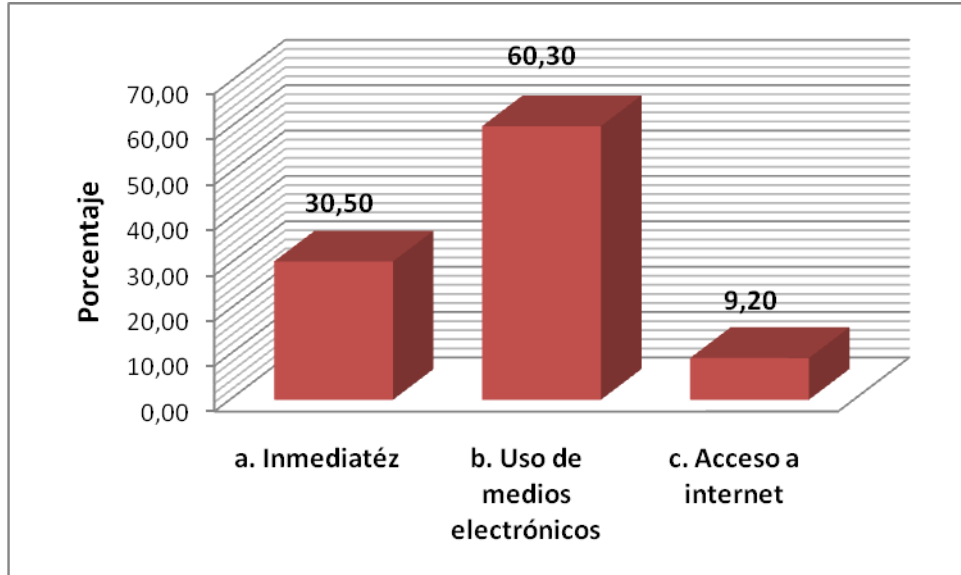
Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

La comunicación interpersonal prevalece en las preferencias para recibir información ya que las reuniones son una vía directa para comunicarse y es básica en la toma de decisiones; los memos, carteleras y circulares no pierden su vigencia en las preferencias comunicativas del personal de ELEPCO S.A. sin embargo hay que reforzar la realización de reuniones tanto al interior de las diferentes áreas como reuniones generales.

La alta preferencia por el internet y el correo electrónico muestra la predisposición del personal de la empresa por un cambio; por interesarse en el mundo de las nuevas tecnologías y en la forma de llevar la comunicación interna. Sin duda, es una necesidad muy sentida y el plan de comunicación que se diseñe deberá contemplar este ítem.

Gráfico No. 13

¿Qué le gustaría que mejorase en cuanto a comunicación interna en la Empresa?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

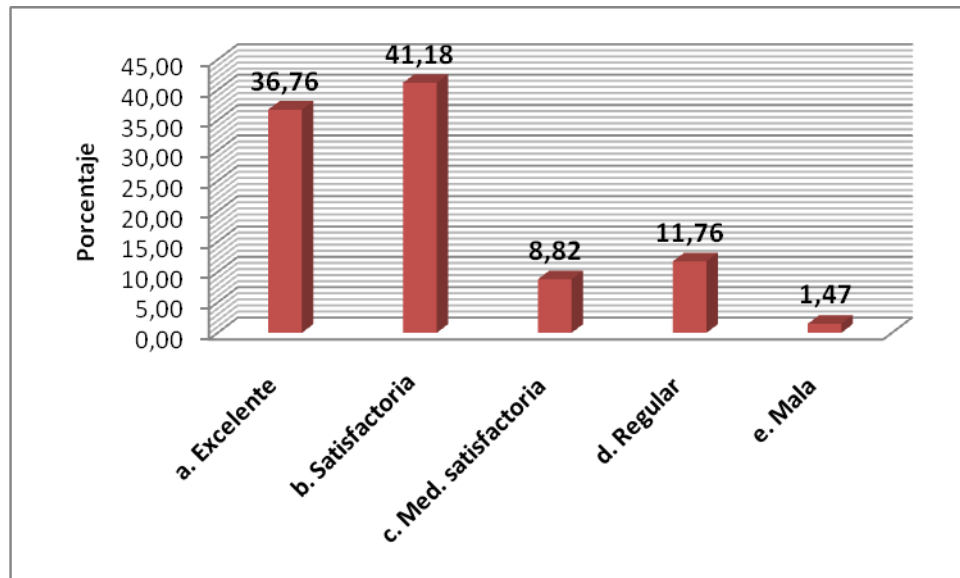
ELEPCO S.A. necesita de manera urgente modernizar su sistema de documentación interna, dando un salto hacia las nuevas tecnologías, este dato es respaldado por los resultados de las encuestas, ya que los trabajadores de la Empresa requieren inmediatez en la comunicación, lo que se puede lograr con el uso de medios electrónicos y otras herramientas y el acceso a internet. Sin embargo, es indispensable poner en marcha un plan de capacitación interno en cuanto al manejo de las nuevas tecnologías con el fin de asegurar el conocimiento y su adecuado uso, aspecto que deberá incluirse en el plan de comunicación.

Hoy en día se habla de la comunicación digital como estrategia del manejo de la comunicación en las organizaciones a nivel interno y externo. La empresa no puede quedarse estancada en los medios tradicionales, si bien es cierto que se pueden seguir utilizando hay que incorporar de manera inmediata a las TIC para generar un salto cualitativo en cuanto al manejo de la comunicación interna.

Clima laboral

Gráfico No. 14

¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

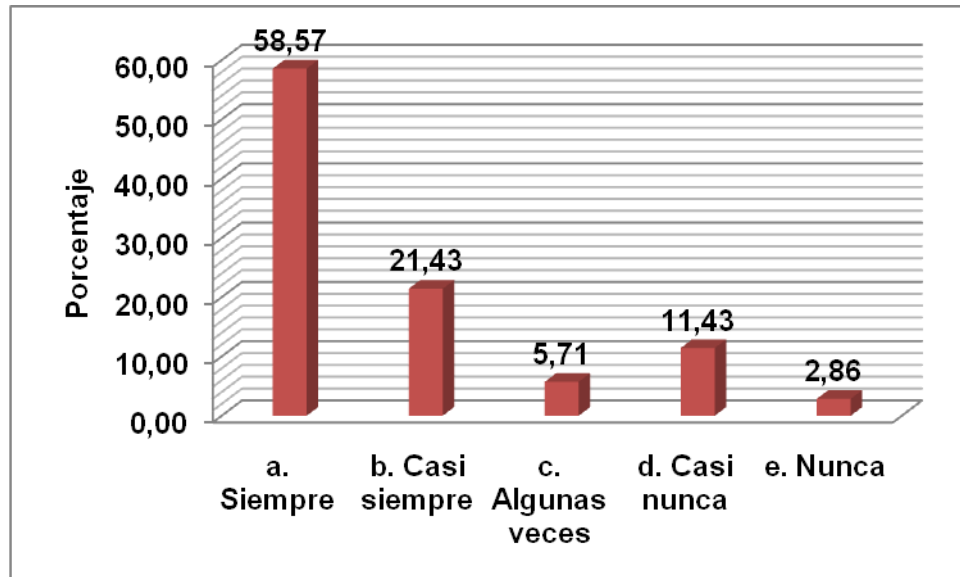
El 77% de los encuestados están satisfechos con la relación que mantienen con sus respectivos jefes inmediatos, esto se debe al contacto directo y confianza existentes, además que el total de trabajadores de la empresa asciende a 360, que es un número relativamente bajo, por lo que se facilitan las relaciones interpersonales.

Por otro lado, en una ciudad pequeña como es Latacunga, por lo general las personas se conocen y eso genera una proximidad en las relaciones lo que repercute en la confianza mutua que existe. De igual manera el modelo propuesto por los directivos de la empresa muestran que el trato al personal y el respeto son claves para lograr un buen clima laboral.

Las organizaciones deben lograr un óptimo ambiente laboral para sus trabajadores, para que éstos se sientan motivados a la hora de cumplir con sus tareas. Si bien existen muchas formas de motivar, es preciso conocer si las empresas le dan al clima laboral la importancia adecuada. Las condiciones en las cuales el personal trabaja es importante, así como los beneficios y reconocimientos que pueden obtener al haber realizado un excelente trabajo también es parte del clima laboral.

Gráfico No. 15

¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

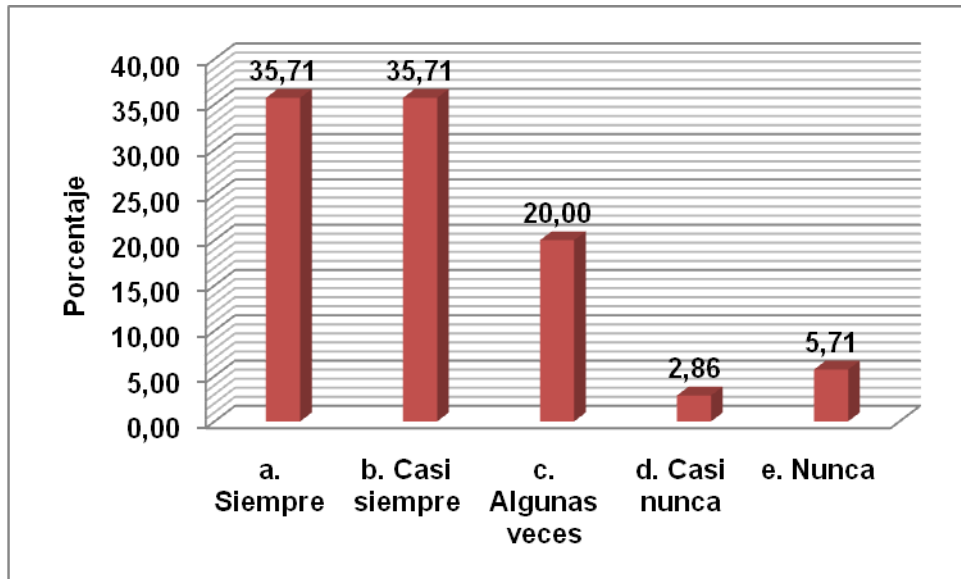
El 80% de los encuestados están de acuerdo en que sus jefes inmediatos son personas abiertas y con las que se puede mantener cualquier tipo de conversación. Luego de un análisis de los puestos ocupados por los jefes departamentales, se llega a la conclusión que los mismos son hombres en su gran mayoría y de edad promedio 38 años, lo que nos da la pauta que son personas jóvenes, produciendo mayor grado de confianza para las relaciones interpersonales.

Por otro lado, la democratización de la comunicación empieza por las relaciones internas al generar confianza en los trabajadores para expresar sus opiniones y tener oídos abiertos para escucharlos y tomarlos en cuenta. No todas las empresas logran que los niveles directivos generen relaciones de confianza, por lo que hay que fortalecer esta ventaja para consolidar un buen clima laboral en la organización.

Hay un 14% que señala que nunca o casi nunca pueden establecer comunicación con sus jefes. Este tema tiene que ser tratado para que quienes tienen responsabilidades de dirección conozcan el manejo de la comunicación con el personal y reciban capacitación para el mejor cumplimiento de sus tareas y, sobretodo de las relaciones con el personal.

Gráfico No. 16

¿Puede expresar su opinión sincera en la Empresa?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

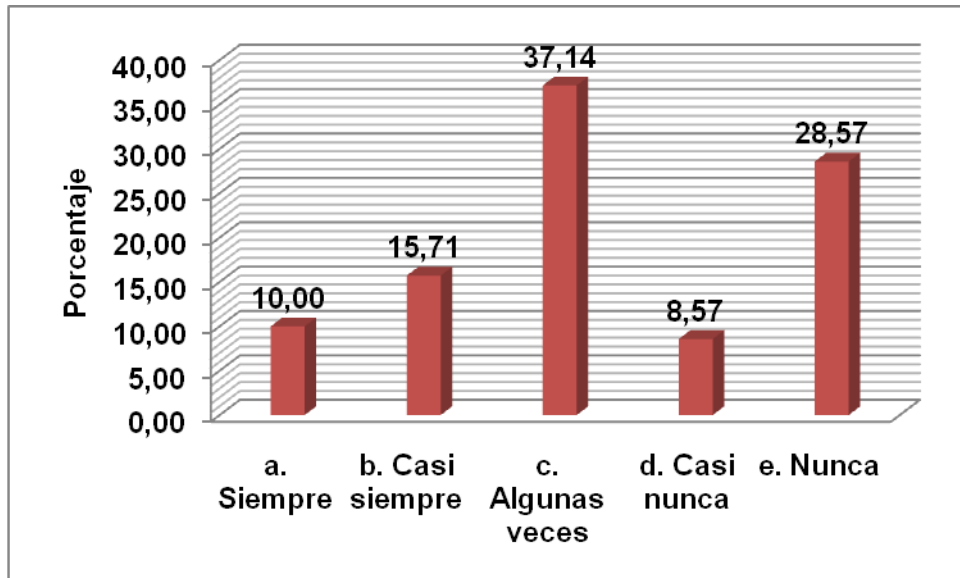
El 71% de los encuestados coinciden en que pueden expresar abiertamente su opinión dentro de la institución, lo que evidencia la apertura al diálogo y la expresión de las opiniones dentro de ELEPCO S.A.

A pesar que en la actualidad a nivel país las instituciones públicas están sufriendo despidos o renunciaciones obligatorias, ventajosamente a ELEPCO S.A. no ha llegado disposición alguna de compras de renunciaciones, lo que refuerza aún más la percepción de libertad de expresión en la institución. Sin embargo; hay casi un 30% que considera que no puede expresar abiertamente su opinión, probablemente generada por miedo de que se puedan tomar represalias o perder su puesto de trabajo.

Es necesario revertir esta situación para que las personas sientan que efectivamente la organización es una muestra de democracia y las personas pueden ejercer su derecho a en cuanto a la libertad de expresión. Incluso opiniones que podrían ser contrarias o críticas frente a la administración de la empresa deben ser escuchadas con atención para conocer cuál es la percepción que las personas tienen y evaluar la situación para la toma de decisiones.

Gráfico No. 17

¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones importantes?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

Como en toda organización Empresarial jerárquica, solamente los altos mandos son los encargados de tomar las decisiones importantes, sin consultar a los mandos medios o bajos. Esto explica que el 74% de los encuestados no son tomados en cuenta para la toma de decisiones, ya que ELEPCO S.A. es una institución jerárquica en donde solamente la presidencia ejecutiva, directores y jefes departamentales son quienes deciden en los asuntos trascendentales para la Empresa.

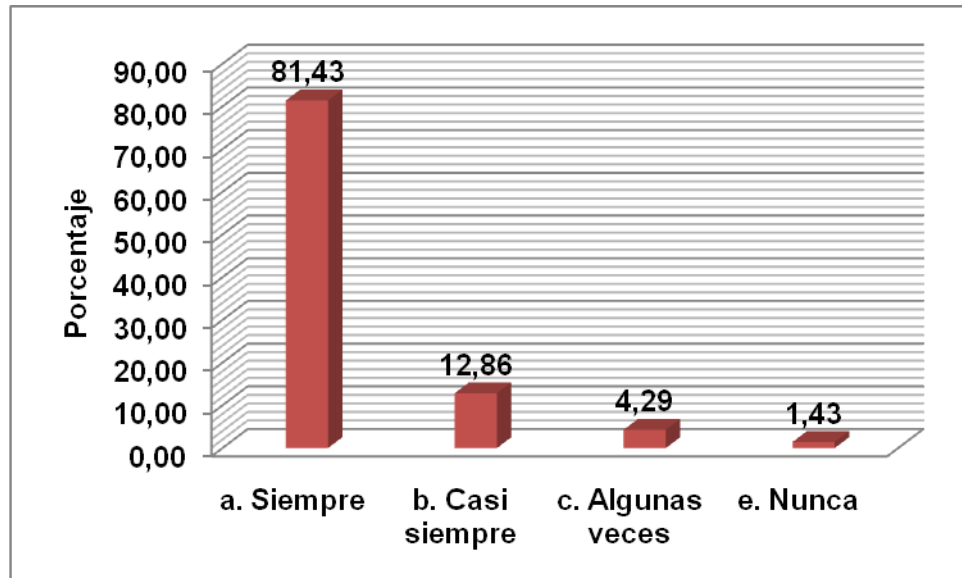
El modelo vertical de comunicación, se pone de manifiesto nuevamente y esto corresponde a organizaciones autoritarias, aunque parezca contradictorio porque en algunas preguntas anteriores se aprecia como una institución democrática, es necesario que el modelo comunicacional interno sea diferente.

La Empresa en su plan de comunicación interna debe promover reuniones periódicas con el personal para generar espacios de diálogo más informales, donde los colaboradores expresen sus opiniones.

Es necesario que se apliquen encuestas anónimas respecto a cómo ven los trabajadores a la Empresa, así será posible realizar un feedback basado en los aportes positivos del personal, ya que son ellos los conocedores de la situación real de la institución y de esta democratizar la comunicación.

Gráfico No. 18

¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia ELEPCO?



Fuente: Encuesta aplicada
Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

El 94% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a ELEPCO S.A. este indicador muestra el excelente clima organizacional existente en la Empresa; esto se debe a la apertura al diálogo, el promedio de edad y las fuertes relaciones interpersonales que se presentan. Además un factor importante es la continuidad en la presidencia ejecutiva del Dr. Edgar Jiménez quien por cinco años ha estado al frente de la empresa, logrando un excelente trabajo en cuando a indicadores de eficiencia eléctrica y tranquilidad en los miembros de la Empresa.

Sin duda es un logro importante que debe ser fortalecido con un modelo comunicacional horizontal, democrático acorde a los nuevos cambios que se generan en el país en general y, en el tema de comunicación en particular y hay que empezar por casa y por el interior de las organizaciones estatales.

3.11 Conclusiones

- La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., es una Empresa con una sólida identidad Empresarial, que ha logrado que el clima laboral de la institución sea excelente, gracias a la buena relación entre los distintos niveles de trabajo; además de la libertad de expresión presente entre sus empleados.
- Los sistemas tradicionales de comunicación administrativa interna como los memorandos, oficios, circulares, entre otros, han sido efectivos dentro de la institución; no obstante los trabajadores prefieren una comunicación más directa e inmediata como el correo electrónico.
- La comunicación directa como la interpersonal o el cara a cara, vía telefónica han ido ganando importantes espacios en la institución, que deben ser aprovechados como medios alternativos de comunicación Empresarial. Y sobre todo porque generan proximidad y cercanía entre los miembros de la organización. Es un elemento que tiene que ser reforzado para evitar su pérdida con la introducción de las nuevas tecnologías de información y comunicación.
- Hay desconocimiento de la filosofía corporativa como la misión, visión y valores corporativos de la Empresa; a pesar de la capacitación o inducción que tiene cada empleado al ingreso a la institución, el desconocimiento es casi total en todos los niveles de trabajo.

3.12 Recomendaciones

- Se recomienda la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna, asumiendo los vacíos encontrados y formulando propuestas innovadoras y prácticas que permitan que sean incorporadas en la organización a través de la convergencia de medios y de la capacitación en comunicación, entre otras actividades claves.
- El nivel directivo de la empresa debe ser sensibilizado para que apoye decididamente en la implementación de este plan de comunicación para beneficio del cliente interno de la entidad.

CAPÍTULO 4: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL COTOPAXI S.A.

4.1 Introducción

El objetivo de este trabajo consiste en diseñar un plan de comunicación interna para ser aplicado en la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A., que mejorará el flujo de comunicación entre los departamentos y jefaturas de la Empresa.

El diagnóstico comunicacional realizado servirá como línea base para identificar las necesidades y preferencias comunicacionales de los empleados y trabajadores de la Empresa, además de identificar el clima laboral existente.

Cada Empresa tiene una dinámica propia sobre la forma en cómo se comunican las personas que la conforman. Para hacerlo efectivo es fundamental realizar la lectura de las relaciones comunicacionales internas en la organización; identificar los nudos críticos, los problemas, las necesidades y diseñar un plan de comunicación que aporte elementos positivos al entorno global y a la productividad de una organización.

Experiencias exitosas en diferentes Empresas demuestran que al contar con canales de comunicación efectivos, se reducen las posibilidades de tener resultados negativos como: malos entendidos; sentimientos de exclusión por parte de los empleados (no sienten que forman parte del equipo de la Empresa) y pueden trabajar en un entorno amigable donde son considerados y valorados en cada uno de los espacios en los que se desenvuelven.

En el área de la comunicación interna existen varios aspectos que deben ser perfeccionados para lograr un manejo adecuado de los procesos y procedimientos. Éstos contemplan elementos como: clima laboral, motivación, espacios de reunión, rumores, satisfacción y compromiso del personal. Lo antes mencionado respalda la creación e implementación de un plan de comunicación interna para que el personal potencie tanto sus capacidades personales como aquellos beneficios que traen consigo el trabajo en equipo y el compromiso en el entorno laboral.

Un plan enfocado al ámbito interno es parte de la comunicación organizacional; una rama que se encarga del estudio y análisis de los factores que se presenten en el entorno laboral y que condicionan las actividades y el desenvolvimiento diario de los

colaboradores de una Empresa. El análisis, los planes y proyectos que se desarrollen bajo esta consigna servirán para mejorar la productividad y la competitividad.

4.2. Objetivos del plan de comunicación

4.2.1 Objetivo general

Diseñar estrategias de comunicación interna para mejorar el flujo de mensajes entre las distintas áreas y departamentos de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. mediante el uso de nuevos canales y medios de comunicación.

4.2.2 Objetivos específicos

- Incluir el uso de las nuevas tecnologías de comunicación e información en la propuesta de comunicación interna.
- Integrar nuevos canales de comunicación interna y definir la estrategia comunicacional que permita la participación activa de todo personal de la Empresa para el logro de los objetivos y metas corporativas.

4.3 Diseño del plan estratégico de comunicación

4.3.1 Estrategias de comunicación

Según Kaufman una estrategia es el *“conjunto de decisiones preparadas de antemano para el logro de un objetivo asignado, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones del adversario y/o naturaleza”*⁴⁰, partiendo de este concepto, podemos decir que una estrategia es adelantarnos hacia el futuro para evitar así posibles inconvenientes o problemas al preverlos aplicando una estrategia.

Las estrategias, en este caso de comunicación, sirven para guiar y establecer parámetros de acción y mecanismos para materializar las ideas. Las mismas sólo pueden desarrollarse a partir del análisis de información base (diagnósticos que consisten en: encuestas, procesos de observación, entrevistas) para conocer la situación actual del entorno, en relación a las debilidades y fortalezas que se presenta.

⁴⁰ Kaufmann, Fustier y Brevet, *Estrategias de la Comunicación*, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España, Edición 2001, pp. 106

El establecer estrategias permite definir escenarios o metas a las cuales queremos llegar mediante diversos mecanismos, cada una definirá un camino de acciones que serán entrelazadas en pro de un objetivo general y positivo para el fortalecimiento y desarrollo de la comunicación interna.

A continuación se presentan las estrategias que serán el pilar fundamental para desencadenar una serie de acciones/actividades para mejorar los canales de comunicación internos y el flujo de la información.

4.3.2 Descripción de las estrategias

1. Incorporación de las TIC al trabajo cotidiano

Esta estrategia tiene como objetivo promover el uso de las Tics para optimizar el trabajo, para lo que se fundamenta en actividades como: implementación del software, definir los procesos administrativos internos, implementar un sistema de software especializado en trámite documental, capacitar al personal administrativo en el uso del nuevo software, implementar las cuentas de email, capacitar al personal en el uso adecuado del correo electrónico y las posibilidades que ofrece; todo esto basado en el criterio de innovación y responsabilidad ambiental; si bien es cierto, el trámite documental que actualmente lleva la Empresa Eléctrica ha sido efectivo, es iniciativa de la Presidencia Ejecutiva implementar en la Empresa a la política de cero papeles en todo lo que sea factible.

Para lograr este objetivo, durante el año 2012 se invertirán alrededor de 200.000 USD en tecnología (información proporcionada por el Dr. Edgar Jiménez, Presidente Ejecutivo ELEPCO S.A.), que incluye tanto hardware como software; dentro de esta inversión se ha previsto un nuevo sistema informático aplicable a la intranet Empresarial.

Este nuevo software junto a una correcta capacitación en las nuevas tecnologías de la comunicación e información, lograrán que el trámite documental Empresarial sea ágil, oportuno y amigable con el ambiente.

2. Fortalecimiento del talento humano

Esta estrategia busca implementar un plan de capacitación a todo nivel, entre los empleados y trabajadores de la Empresa, con la finalidad de fortalecer el clima

organizacional e incentivar a la mejora continua; será necesario realizar las siguientes actividades para su correcto desempeño:

1. Recopilar información sobre los temas de interés en cuanto a capacitación.
2. Diseñar un plan de capacitación continua, que incluya a todos los niveles empresariales.

La unidad de capacitación de la Empresa, debe diseñar y ejecutar un plan de capacitación anual en el que se incluyan temas de especialidad de acuerdo a cada una de las ramas y necesidades departamentales; previo a la realización del plan de capacitación, se debe levantar información sobre los temas de interés en cuanto a capacitación, para posteriormente diseñar el plan de capacitación y destinar la respectiva partida presupuestaria para su ejecución.

3. Producción de materiales comunicacionales

Esta estrategia comunicacional consta de tres objetivos principales que se detallan a continuación:

- *Rediseñar las carteleras existentes y fortalecer los contenidos con la colaboración de las diferentes direcciones.*

La unidad de Relaciones Públicas debe diseñar un cronograma de posibles temas mensuales, mismos que serán incluidos en la cartelera y renovados según el cronograma establecido, es importante la participación activa de las direcciones de la Empresa para fortalecer la información mostrada y vincular al personal con esta acción.

De ser factible, es necesario el cambio de las carteleras tradicionales por televisores informativos, mismos que servirán de guía multimedia tanto al usuario interno como externo al mostrar información relevante de la Empresa.

Las actividades a realizar para llevar a cabo este objetivo son:

1. Elaborar un cronograma de temas mensuales.
2. Renovación de la información mostrada en forma mensual.
3. Integrar al personal en la elaboración y mantenimiento de las carteleras.

- *Crear material gráfico y audiovisual que fortalezca el proceso de inducción a los nuevos integrantes de la Empresa y recuerde los conceptos básicos a los antiguos miembros.*

El material gráfico propuesto debe ser diseñado por Relaciones Públicas en base al manual de imagen corporativa, siempre guardando el logotipo Empresarial y los lineamientos de impresión, la carátula debe ser a full color al igual que las ilustraciones o gráficos necesarios, el resto debe ser impreso en hojas papel bond 75g con tinta negra.

Lo que tiene que ver con el material audiovisual debe ser de primera calidad, mediante la contratación de una productora encargada de la realización de los videos, que deben ser grabados en formato HD y entregados a Relaciones Públicas en DVD listos para reproducirse en un televisor o computador.

Esta actividad renovará el actual proceso de inducción a los nuevos empleados, el cual se realiza actualmente por la unidad de Seguridad Industrial con charlas vacías y sin contenido. El uso de la tecnología fomentará en los nuevos integrantes el sentido de pertenencia y la sensación de formar parte de una de las mejores Empresas del país en el sector eléctrico.

Las actividades a realizar para llevar a cabo este objetivo son:

1. Hacer un estudio para definir las preferencias gráficas y audiovisuales de los miembros de ELEPCO S.A.
2. Elaborar físicamente los materiales impresos y en video, que servirán para una correcta inducción de los nuevos miembros de la Empresa.

- *Elaborar los manuales de: Identidad Corporativa, Procedimientos e Inducción.*

Los manuales propuestos al igual que todo material impreso deben seguir los lineamientos del manual de imagen corporativa, además es necesario contar con la versión en digital de los manuales, para su distribución entre los empleados.

La impresión de los manuales debe ser hecha en papel cuché, con un diseño de la portada que contenga un troquel en forma del logotipo Empresarial, la información debe ser coordinada con la Dirección de Planificación en cuanto al manual de procedimientos y con la Jefatura de Personal en lo que se refiere a inducción; mientras que la edición final e impresión estará a cargo de Relaciones Públicas.

Esta actividad mejorará radicalmente la imagen Empresarial que proyecta ELEPCO S.A. al público interno, al fomentar la identidad corporativa, procedimientos y una correcta inducción entre sus empleados y trabajadores.

Las actividades a realizar para llevar a cabo este objetivo son:

1. Diseñar la versión digital e impresa de los manuales propuestos.
2. Someter a revisión y aprobación los diseños preparados.
3. Destinar un presupuesto para el diseño e impresión de los manuales.

4. Fortalecimiento del clima laboral

- *Establecer un programa de actividades recreativas para fortalecer las relaciones entre los empleados.*

Para lograr este objetivo la unidad de capacitación debe identificar las preferencias recreativas del personal de la Empresa, seguido de la elaboración de un cronograma de las posibles actividades a realizarse y finalmente destinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las mismas en forma bimensual.

Esta acción ayudará a la mejora del clima organizacional al fomentar la unión y el compañerismo entre los empleados tanto administrativos como operativos al compartir actividades lúdicas.

Las actividades necesarias para llevar a cabo esta estrategia son:

1. Identificar las preferencias recreativas del personal de la Empresa.
2. Elaborar un cronograma de las posibles actividades a realizar.
3. Destinar el presupuesto necesario para llevar a cabo la actividad.

- *Conmemorar fechas especiales.*

Esta actividad debe ser realizada por la unidad de Capacitación y Coordinación Institucional, se necesita mostrar en las carteleras los cumpleaños del mes, mediante una lista que recuerde a los compañeros felicitar a los cumpleaños del día, esta actividad se refuerza con la visita de los compañeros en el lugar de trabajo al cumpleaños del día.

No debemos dejar de lado el conmemorar otros días importantes como el día del amor y la amistad, día de la mujer, navidad, año nuevo, entre otros; se puede reforzar esta actividad con pequeños detalles como entregar una rosa o un chocolate.

4.4 Aplicabilidad y sostenibilidad del plan

Este plan es totalmente aplicable ya que cuenta con el apoyo de la alta gerencia de la Empresa y es una necesidad sentida en la misma. Por otro lado, se buscará a mediano plazo la sostenibilidad del mismo para lo cual ya cuenta con personal especializado en comunicación organizacional. Los resultados de la evaluación a los 6 meses de implementado el plan determinarán la continuidad del mismo o los reajustes que se deban hacer.

4.4.1 Presupuesto

Para aplicar el plan de comunicación interna, se toman en cuenta dos partidas presupuestarias, la de “Publicidad, propaganda e impresión”, manejada por Relaciones Públicas, y la partida de “Capacitación”, con un total de 220.000 dólares disponibles para la aplicación del plan propuesto.

4.4.2 Matriz para el monitoreo y seguimiento

Tabla No. 5: Matriz de acciones y presupuesto

Elaborado por: Juan Pablo Villavicencio M.

4.5 Evaluación de impacto comunicacional

La efectividad del plan de comunicación interna propuesto, incluirá procesos de investigación semestral, que permitirán conocer el impacto que las diversas actividades desarrolladas están generando en los colaboradores de la empresa.

Se busca conocer los cambios que se han logrado en el trabajo cotidiano, en el clima laboral, en la cultura corporativa con el fin de fortalecerlos y en caso de ser necesario, introducir los correctivos del caso. Para ello, será necesario diseñar una encuesta con preguntas estructuradas y semiestructuradas para posteriormente procesarlas en Excel y hacer un análisis de la información obtenida.

Esta información deberá ser socializada con los empleados y trabajadores para motivar la participación activa en el plan de comunicación por un lado, y por otro transparentar las actividades institucionales.

También se podrán integrar “encuestas flash” que permiten intempestivamente conocer la opinión de las personas sobre una nueva actividad implementada como por ejemplo las carteleras para determinar si las personas toman en cuenta los medios y formas de comunicación que se utilizan para mejorar la comunicación interna.

4.6 Conclusiones

- La Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. se encuentra presta a implementar la estrategia comunicativa propuesta, la misma que incluye nuevos canales y formas de comunicación interna para mejorar el flujo de mensajes entre las distintas áreas y departamentos de la Empresa.
- La implementación de un nuevo software para el trámite documental será primordial para fortalecer los canales de comunicación interna de la Empresa, al agilizar las comunicaciones que a su vez generarán un servicio de calidad a los clientes externos.
- La capacitación, reuniones y demás actos organizados por la Empresa son fundamentales para elevar la satisfacción del clima laboral Empresarial, por eso deben ser presupuestados y recurrentes a fin de mantener al talento humano motivado y generar el sentido de pertenencia a la organización.

4.7 Recomendaciones

- Es importante que la alta gerencia de la Empresa, se involucre directamente en este plan para motivar al personal y para incentivar el uso de las herramientas tecnológicas propuestas en el plan estratégico, y se recomienda brindar todo el apoyo a las áreas de comunicación y capacitación que son las claves para la implementación de esta propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- Adler B. Ronald, “Elmhorst Marquardt Jeanne, Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones”, octava edición, México D.F., editorial Mc Graw Hill, 2005.
- Aloy Almenara Jaume, Delgado Romeo Marina, Pérez Roca Xavier, Comunicación interna en la Empresa, Barcelona, capítulo “Comunicación Organizacional”, España: Editorial UOC. 2005.
- Calonje Concha, “El poder de la comunicación inteligente”, primera edición, Madrid – España, editorial Prentice - Hall, 2006.
- Del Pozo Lite, Marisa, “Cultura Empresarial y comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica”, Madrid, España: Editorial Fragua, 1997.
- Fernández, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, 2da edición. México: Trillas, 2002.
- Kaufmann, Fustier y Brevet, Estrategias de la Comunicación, Editorial Ariel S.A., Barcelona, España, Edición 2001.
- Losada Carlos José, “Gestión de la Comunicación en las Organizaciones”, Barcelona – España, Editorial Ariel, 2004.
- Prieto, Daniel, “Diagnóstico de comunicación”, Quito, Editorial Quipus, 2004,
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud del Trabajo de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A. ELEPCO S.A., archivo digital.
- Robirosa, Mario y otros, “Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado.” UNICEF-Siglo XXI de España Editores, Buenos Aires, 1990.
- Stephen Robbins, “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson Educación, 10ma edición, 2004.
- Van Riel Cees B.M., “Comunicación corporativa”, tercera edición, Madrid – España, editorial Prentice – Hall, 2005, y Del Pozo Lite, Marisa. “Cultura Empresarial y

comunicación Interna: su influencia en la gestión estratégica”, Madrid, España: Editorial Fragua 1997.

- Van Riel Cees B.M., “Comunicación corporativa”, tercera edición, Madrid – España, editorial Prentice – Hall, 2005.
- Van Riel, Costa y Argenti por Stephen Robbins, “Comportamiento Organizacional”, México, Pearson Educación, 10ma edición, 2004.
- Varios, “Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional”, Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000.

Textos en línea:

- Aguilera, Jorge. “Seminario de Actualización en Comunicación Organizacional en entidades públicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá- Marzo 2007”. Internet. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comuni3.gif>.
- Cañedo Rubén, “Análisis de la evolución histórica y del estado actual de la actividad bibliológico-informacional”, www.wikilearning.com/monografia/analisis_de_la_evolucion_historica_y_del_estado_actual_de_la_actividad_bibliologico_informacional_de_la_piedra_al_web/7794-1.
- Disla, Leonel, “La cultura organizacional”. Internet. <http://www.monografias.com/trabajos14/cultura-organizacional/culturaorganizacional.html>.
- ELEPCO S.A., en línea: <http://www.elepcosa.com/>
- Modelo de comunicación interna. Internet. <http://www.enferurg.com/formacion/cliente1>
- Naranjo Gandarilla, José Enrique y otros, “ACCIONES COMUNICATIVAS PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS CUADROS EN LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LAS RESERVAS DE EMPRESA AZUCARERA COLOMBIA”, en línea: <http://www.eumed.net/libros/2011a/895/Diagnostico%20de%20Comunicacion.htm>

- Varios, “Comunicación Corporativa”, http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_comunicacion_corporativa-imagen_corporativa/5929-15, hace referencia a Katz y Khan – 1986.

ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta para el diagnóstico comunicacional de la Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.

INTRODUCCIÓN:

La presente encuesta tiene como objetivo diagnosticar la comunicación interna de ELEPCO S.A., al tratarse de una encuesta anónima se pide responder con toda franqueza y sinceridad ya que su información ayudará a mejorar la comunicación Empresarial, además emprender nuevos planes y estrategias futuras.

DATOS GENERALES:

1. **Edad:** a. 18-30 ____ b. 31-45 ____ c. 46-60 ____ d. 60-75 ____

2. **Sexo:** a. Masculino ____ b. Femenino ____

3. **Nivel en el trabajo:**

a. Directivo ____ b. Administrativo ____ c. Operativo ____

CULTURA CORPORATIVA:

4. **¿Conoce cuál es la misión de la Empresa?**

a. Si ____ Dígame cuál es _____

b. No ____

5. **¿Conoce cuál es la visión de la Empresa?**

a. Si ____ Dígame cuál es _____

b. No ____

6. **¿Conoce cuales son los valores de la Empresa?**

a. Si ____ Mencione al menos 3 _____

b. No ____

CANALES Y FLUJOS DE COMUNICACIÓN:

7. **¿Dentro de su actividad laboral, cuáles son los medios de comunicación que utiliza?**

a. Oficios ____ b. Memorandos ____ c. Teléfono ____

d. Voz a voz ____ e. E-mail ____ f. Redes sociales ____

g. Página web Empresarial ____ h. Otros__ (especifique) _____

8. ¿En el trabajo, a través de qué medios se entera de lo que pasa en la institución?

- a. Memorandos ____ b. Cartelera ____ c. Por mi jefe ____
- d. Altoparlante ____ e. Página web ____ f. Rumores ____
- g. e-mail ____ h. Reuniones departamentales ____
- i. Otros (especificar) _____

9. ¿Tiene correo electrónico institucional?

- a. Si ____ b. No ____ (pase a la pregunta 11)

10. ¿Con que frecuencia lo utiliza?

- a. Siempre ____ b. Casi siempre ____ c. Algunas veces ____
- d. Casi nunca ____ e. Nunca ____

11. ¿A través de quién recibe la información relacionada con su trabajo?

- a. Alta Gerencia ____ b. Jefe inmediato ____ c. Compañeros de área ____
- d. Compañeros de otras áreas ____ e. Medios (cartelera- revista) ____
- f. Ninguno de los anteriores ____ g. Otra (especifique) _____

12. ¿Son claros los mensajes que recibe?

- a. Si ____ b. No ____

13. ¿Son oportunos (en el momento indicado) los mensajes que recibe?

- a. Si ____ b. No ____

14. ¿Cuál es el medio de comunicación que usted prefiere para enviar información a sus compañeros de trabajo?

- a. Voz a voz ____ b. Correo electrónico ____ c. Teléfono ____
- d. Cartas ____ e. Otro ____ ¿Cuáles? _____

15. ¿Qué medio de comunicación prefiere para recibir información?

- a. Boletín ____ b. Plegable ____ c. Cartelera ____
- d. Reuniones ____ e. Revista ____ f. Actas ____
- g. Cartas ____ h. Memorandos ____ i. Circulares ____
- j. Eventos ____ k. Intranet ____ l. Correo electrónico ____
- m. Otro (especifique) _____

16. ¿Que le gustaría que mejorase en cuanto a comunicación interna en la Empresa?

CLIMA LABORAL:

17. ¿Cómo describiría la relación con su jefe inmediato?

- a. Excelente ___ b. Satisfactoria ___ c. Medianamente satisfactoria ___
d. Regular ___ e. Mala ___

18. ¿Considera que tiene un jefe con el cual puede establecer cualquier tipo de diálogo?

- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___
d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

19. ¿Puede expresar su opinión sincera en la Empresa?

- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___
d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

20. ¿Su opinión es considerada para la toma de decisiones importantes?

- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___
d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

21. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la familia ELEPCO?

- a. Siempre ___ b. Casi siempre ___ c. Algunas veces ___
d. Casi nunca ___ e. Nunca ___

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo No. 2: Entrevista al Dr. Edgar Jiménez, Presidente Ejecutivo ELEPCOSA

Entrevista

Dr. Edgar Jiménez

Presidente Ejecutivo ELEPCO S.A.

Comunicación interna

1. ¿Cuenta la Institución con un plan estratégico?
2. ¿De quien depende la comunicación interna en la Institución?
3. ¿Número de personas que integran el departamento de comunicación?
4. ¿Dependencia orgánica del departamento de comunicación?
5. ¿Qué mecanismos de comunicación tiene la Institución para hacer llegar a sus miembros las decisiones y comunicaciones?
6. ¿Cuenta la Institución con un documento que exprese la Identidad Empresarial y que sirva de guía para sus miembros?
7. ¿Cuenta la Empresa con una publicación impresa propia?
8. ¿Realiza la Empresa una memoria anual?
9. ¿Realiza algún video corporativo?
10. ¿Cuenta la Empresa con medios de comunicación masiva de carácter interno?

Anexo No. 3: Fotografías de ELEPCO S.A.



Fachada del edificio principal

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.



Cartelera

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.



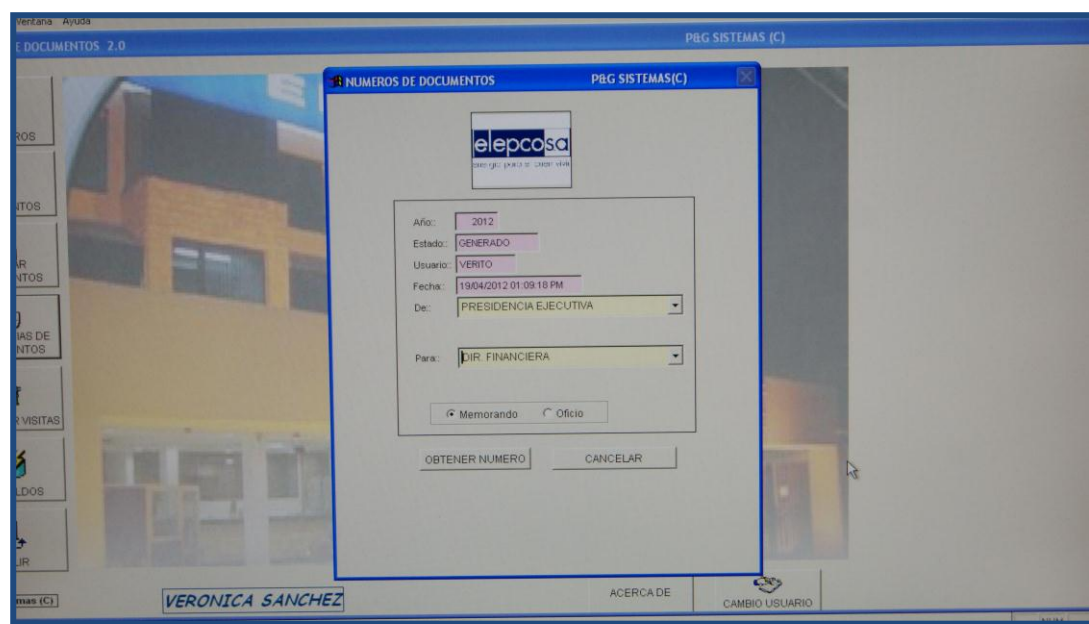
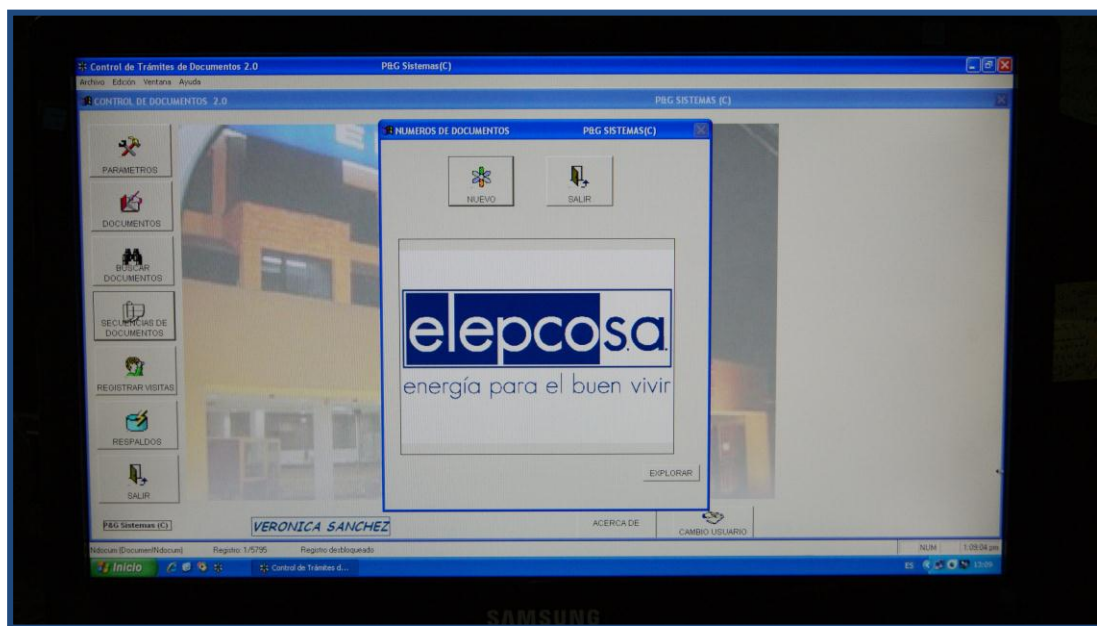
Central telefónica

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.



Entrega de memorandos

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.



Sistema de trámite documental

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.



Comunicación vía radio Motorola

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.



Comunicación telefónica

Fotografía: Juan Pablo Villavicencio M.